

# Quartäre Bildung

Chancen der Hochschulen für die  
Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen

Volker Meyer-Guckel • Derk Schönfeld  
Ann-Katrin Schröder • Frank Ziegele



# Quartäre Bildung

Chancen der Hochschulen für die  
Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen

Volker Meyer-Guckel • Derk Schönfeld  
Ann-Katrin Schröder • Frank Ziegele



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	4
Zusammenfassung .....	7
1. Zur Ausgangssituation .....	20
2. Verbesserte Rahmenbedingungen für quartäre Bildung an Hochschulen .....	30
2.1 Handlungsmöglichkeiten der Hochschulen .....	33
2.2 Ursachen für die bisher begrenzte Entwicklung .....	35
3. Ergebnisse der Unternehmensbefragung .....	42
3.1 Methodik und Vorgehen .....	42
3.2 Bewertung der Erfahrungen mit Hochschulen aus Unternehmenssicht .....	44
3.3 Quartäre Bildungsbedarfe von Unternehmen und ihre zukünftige Entwicklung .....	56
3.4 Anforderungen an die Produkte quartärer Bildung aus Unternehmenssicht .....	63
4. Empfehlungen und Denkanstöße .....	70
4.1 Überblick .....	70
4.2 Empfehlungen zu den Rahmenbedingungen .....	72
4.3 Empfehlungen zur Unternehmensorientierung .....	76
4.4 Empfehlungen zur Positionierung im Wettbewerb .....	80
4.5 Empfehlungen zu Strategieoptionen .....	84
4.6 Empfehlungen zur Organisation .....	86
4.7 Empfehlungen zur Produktpolitik .....	93
4.8 Empfehlungen zur Kommunikationspolitik .....	101
4.9 Empfehlungen zur internen Steuerung .....	106
5. Executive Summary (english) .....	112
Literaturverzeichnis .....	124
Anhang	
I. Fragebogen .....	130
II. Interviewleitfaden .....	138
III. Expertenbeirat .....	144
Kontaktdaten der Autoren .....	146
Impressum .....	147

## Beispiele guter Praxis

Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung	38
Universität Augsburg	58
RWTH Aachen	66
Universität Oldenburg	74
Deutsche Universität für Weiterbildung	88
Handelshochschule Leipzig	98
Steinbeis-Hochschule Berlin	104
Universität Lüneburg	110

## Exkurse

Hochschulen im Weiter- bildungsmarkt	17
Interview mit Prof. Dr. Beate Rennen-Allhoff, FH Bielefeld	26

# Vorwort

Welchen Platz werden Hochschulen künftig in der individuellen Bildungskette einnehmen? Werden sie sich weiterhin im Wesentlichen darauf beschränken, die Institution akademischen Lernens zwischen Schulabschluss und Eintritt in das Berufsleben zu sein? Oder werden sie sich institutionell verändern zu flexiblen „Lernforen“ mit vielfältigen Schnittstellen zu heterogenisierten Bildungsbiografien und zu einem sich rasch wandelnden Wissensnachfragemarkt?

Werden unsere staatlichen Hochschulen die Herausforderungen des lebenslangen Lernens zum eigenen Wandel nutzen oder werden sie den großen Markt der beruflichen Weiterbildung als unternehmerische Plattform weiterhin privaten Anbietern und ihren eigenen Hochschullehrern in Nebentätigkeit überlassen? Wie werden sie sich positionieren auf einem Markt, der stetig und schnell weiter wachsen wird? Denn war „lebenslanges Lernen“ lange Zeit nur ein schicker Slogan, so ist Weiterbildung für die Unternehmen und deren Mitarbeiter zum Überlebensrezept geworden. Der demografische Wandel macht die beständige Auffrischung und Erweiterung von Wissen zur unabdingbaren Notwendigkeit für alle, die in Zukunft konkurrenzfähig bleiben wollen.

Werden die Hochschulen lebenslanges Lernen wirklich als institutionelles und bildungspraktisches Konzept begreifen und gestalten? Während unsere Bildungslandschaft bis zum sogenannten tertiären Bildungssektor weitgehend übersichtlich, strukturiert und formalisiert ist, findet sich für die „Bildungszeit danach“ – die wir im Folgenden als den Bereich der „quartären Bildung“ beschreiben – zwar ein großer, aber vor allem undurchsichtiger, unstrukturierter und wenig formalisierter Markt akademischer Angebote. Hier sind die staatlichen Hochschulen, anders als in der grundständigen Lehre, nicht Platzhirsche, sondern Herausforderer. An diesem Markt haben sie in Deutschland und in vielen Staaten Europas – im Gegensatz etwa zu Hochschulen in den USA – nur einen verschwindend geringen Anteil. Nicht zuletzt deshalb, weil die Missionen, Ziele und Vorgaben der Hochschulen für diesen Bereich politisch und institutionell oft unscharf und fast nie prioritär sind. Vor allem aber, weil sich die staatlichen Hochschulen zu wenig an den Bedürfnissen ihrer potenziellen Kunden orientieren. Ihre Angebote passen oft nicht zur Nachfrage.

Wollen die staatlichen Hochschulen dies wirklich ändern, müssen sie sich strategisch und organisatorisch mit der Frage beschäftigen, was sie besser machen können als die starke Konkurrenz der privaten Anbieter, wo ihre spezifischen Stärken liegen und welche Schwachstellen es zu beheben gilt. Vor allem aber müssen sie wissen, was ihre Kunden wirklich wollen. Genau dieser Frage ist der Stifterverband gemeinsam mit seinen Programmpartnern und vielen Experten nachgegangen.

Dafür haben wir die Bedürfnisse der Unternehmen als Nachfrager im Rahmen einer Unternehmensbefragung, in Interviews und Workshops genauer erkundet. Ziel



Prof. Dr. Andreas Schlüter  
Generalsekretär  
des Stifterverbandes

der Konsultationen war es, Eckpunkte und Denkanstöße für die weitere Angebotsentwicklung an Hochschulen zu liefern, die sich an der Nachfrage der Unternehmen orientiert. Dadurch sollen staatliche Hochschulen in Deutschland auch ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber ausländischen und privaten Anbietern stärken.

Darüber hinaus werden im Folgenden auch die hochschulpolitischen Rahmenbedingungen für quartäre Bildung angesprochen und Good-Practice-Beispiele von Hochschulen im Weiterbildungsmarkt vorgestellt.

Mein Dank geht an die Autoren dieses Berichts und an die Programmpartner Deloitte-Stiftung, Deloitte Deutschland, MLP Finanzdienstleistungen AG und Otto Wolff-Stiftung für die operative, finanzielle und inhaltliche Unterstützung. Ein besonderer Dank gilt allen, die sich an der Befragung beteiligt oder in Einzelinterviews und Gesprächsrunden ihre Erfahrungen eingebracht und Anregungen für die Studie gegeben haben. Das Engagement des Beirats, der die Erarbeitung der Studie und der Empfehlungen inhaltlich intensiv begleitet hat, möchte ich an dieser Stelle besonders hervorheben. Darüber hinaus danke ich unseren Programmförderern, der COGNOS AG, der Festo AG & Co. KG, der Result Learning and Transfer GmbH & Co. KG, der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung (StW), dem TÜV Saarland e. V. und der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

Prof. Dr. Andreas Schlüter  
Generalsekretär des Stifterverbandes



# Zusammenfassung

Der Stifterverband hat 2008 in einer Unternehmensbefragung und zahlreichen Experteninterviews die Nachfrage der Wirtschaft nach Weiterbildungsangeboten von Hochschulen ermittelt. Ziel der Konsultationen war es, Eckpunkte und Denkanstöße für die weitere Angebotsentwicklung an Hochschulen zu liefern, die sich an der tatsächlichen Nachfrage der Unternehmen orientiert. Die Ergebnisse sind in dem vorliegenden Bericht festgehalten.

Auf den nachfolgenden Seiten werden aus den wesentlichen Resultaten vier Handlungsfelder zusammengefasst, die für die strategische Weiterentwicklung der Hochschulen in diesem Bereich besonders bedeutsam sind: Im Abschnitt „Rahmenbedingungen“ geht es vor allem um gesetzliche Regelungen, Finanzierungsfragen und Anreizsysteme, die den Hochschulen und ihren Akteuren ein erfolgreiches Engagement in der quartären Bildung erst ermöglichen. Der Abschnitt „Strategie“ beschäftigt sich mit den Handlungsoptionen der Hochschulen, insbesondere bei der Angebotsentwicklung, der Profilbildung und der Etablierung strategischer Kooperationen. Im Abschnitt „Struktur“ geht es um die Organisation der quartären Bildung. Der Abschnitt „Management und Marketing“ schließlich beschäftigt sich mit der Frage, wie und mit welchen Mitteln die Hochschulen ihre Produkte erfolgreich am Markt positionieren können.

## I. Rahmenbedingungen

► *Die Rahmenbedingungen für quartäre Bildung müssen weiter optimiert werden.*

Wenn sich Hochschulen in der quartären Bildung engagieren sollen, dann sollten sie dafür optimale Rahmenbedingungen von staatlicher Seite erhalten.

Die Bundesländer sollten die folgenden Rahmenbedingungen setzen:

- Quartäre Bildung sollte Gegenstand staatlicher Anreizsetzung sein, insbesondere als Indikator im Rahmen der formelgebundenen Mittelvergabe, als Gegenstand der Landesentwicklungsplanung und in Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule.
- Die Einnahmen aus quartärer Bildung sollen voll der Hochschule zur Verfügung stehen und im Rahmen des Globalhaushalts flexibel einsetzbar sein.
- Die staatlichen Regeln sollen es erlauben und erleichtern, als Hochschule privatrechtlich organisierte Unternehmen zu gründen.
- Die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und Hochschulbildung muss gegeben sein. Zugangsmöglichkeiten müssen in vielfältiger Weise bestehen. Anrechnungen beruflicher Vorqualifikationen müssen möglich sein (etwa mithilfe von Verfahren wie Eingangsprüfungen oder „Probemodulen“, deren erfolgreicher Abschluss über den Zugang entscheidet).

► *Bestehende institutionelle Anreizsysteme sollten konsequent genutzt werden.*

Für die Mitwirkungsbereitschaft von Hochschullehrern an quartären Bildungsangeboten von Hochschulen sind die Anreizsysteme entscheidend. Keine Hochschule wird mit Weiterbildungsangeboten erheblich weiterkommen, wenn entsprechende Aktivitäten nicht durch positive Anreize belohnt werden. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen gibt es bereits eine Reihe von instrumentellen Ansatzpunkten zur Schaffung von Anreizen, zum Beispiel:

- Vorhaben in der quartären Bildung können zum Gegenstand von Zielvereinbarungen zwischen Organisationseinheiten (etwa zwischen Hochschulleitung und Fakultäten) werden.
- Quartäre Bildung kann im Rahmen von interner, formelgebundener Mittelvergabe honoriert werden. Dann erfolgt eine automatisierte Zuteilung von Budgets, die sich an Leistungsparametern in der Weiterbildung orientiert. Als gut messbare Leistungsindikatoren kommen insbesondere die Zahl der Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen, die Zahl der erreichten Zertifikate bzw. Abschlüsse, positive Evaluationen von Lehrveranstaltungen, die Erstellung von Lehrmaterialien für die quartäre Bildung oder die Einnahmen aus quartärer Bildung infrage.
- Im Rahmen der leistungsbezogenen Bezahlung von Professoren (W-Besoldung) können die Hochschulen Kriterien zur Vergabe der besonderen Leistungszulagen definieren; auch hier kann die quartäre Bildung integriert werden.

Nicht zuletzt ist wichtig, auf welche Weise die Wissenschaftler von den Einnahmen aus der Weiterbildung profitieren können. Empfehlenswert ist, dabei die volle Wahlfreiheit zu lassen. Je nach persönlichen Präferenzen können

- die Einnahmen zu persönlichem Einkommen führen oder
- als Drittmittel für Forschung und Lehre eingesetzt werden, was mit einem Steuervorteil verbunden ist und wissenschaftliche Interessen trifft oder
- durch quartäre Bildung zeitliche Spielräume an anderer Stelle geschaffen werden, indem das Lehrengagement auf das Lehrdeputat angerechnet wird oder andere Mechanismen wie das „Freikaufen“ von Lehrverpflichtungen genutzt werden.

Die große Bandbreite an Gegenleistungen für die Lehrenden sorgt dafür, dass sie bei ihren jeweiligen Motivationslagen „abgeholt“ werden können.

► *Neue Anreizsysteme für Hochschulen und Lehrende in der Weiterbildung müssen geschaffen werden.*

Für eine grundlegende Weiterentwicklung dieses Feldes als Aufgabe der Institution Hochschule sind neue Anreizinstrumente erforderlich:

- „Weiterbildungsprofessur“ als neue Personalkategorie
- Möglichkeiten für die Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter, ihr Engagement in der quartären Bildung abzurechnen: als Teil des Lehrdeputats, als zusätzliches Nebeneinkommen und als Drittmittel für Forschung und Lehre
- Gewährung von „Weiterbildungsfreisemestern“
- Überarbeitung der Nebentätigkeitsregeln (in Analogie zur Novellierung des Arbeitnehmererfindergesetzes) mit dem Ziel, Weiterbildungsaktivitäten grundsätzlich nur noch unter Beteiligung derjenigen Hochschule zu genehmigen, an der die Professur ausgeübt wird.

► *Die Kapazitätsverordnung muss abgeschafft werden.*

Die starren Regelungen von Kapazitätsverordnung und Lehrverpflichtungsverordnung müssen beseitigt werden. An deren Stelle sollten Vereinbarungs- und



Anreizmodelle zwischen Staat und Hochschule sowie hochschulspezifische Modelle der Kapazitätsplanung und flexiblen Allokation von Lehrverpflichtungen treten. Dabei sollen durch variable Lehrverpflichtungen zeitweise oder längerfristige Spezialisierungen von Lehrenden ermöglicht werden, auch in der quartären Bildung.

➤ *KMK-Regelungen, die quartäre Bildung behindern, müssen geändert werden.*

Das strikte Festhalten an der Vorgabe von 300 Credit Points als Ergebnis des Bachelor- plus Masterstudiums führt zu Masterangeboten, die aufgrund der hohen Anforderungen bezüglich der zu erreichenden Credit Points berufsbegleitend kaum mehr studierbar erscheinen. Berufsbegleitende Masterangebote mit 60 Credit Points sollten möglich werden.

➤ *Die Unterscheidung zwischen konsekutivem und weiterbildendem Master ist unsinnig.*

Die Unterscheidung zwischen einem konsekutiven Master und einem weiterbildenden Master, die derzeit getroffen wird, ergibt keinen Sinn. Während im konsekutiven Bereich von der primär staatlichen Finanzierung und öffentlichen Sphäre ausgegangen wird, wird im Weiterbildungskontext eine vollständige Privatisierung der Kosten und Erträge unterstellt. Weiterbildende Master werden aber zunehmend gleichrangiger Regelfall zum konsekutiven Master werden; es gibt kein Argument, warum nicht bei beiden gleichermaßen gesellschaftliche Erträge anfallen sollten, die staatliche Teilfinanzierung rechtfertigen. Das strikte Gebot der Vollkostendeckung von Weiterbildungsangeboten sollte für offene Bachelor- und Masterangebote im Weiterbildungsbereich gelockert werden. Bei der Frage der öffentlichen Finanzierung von Masterangeboten müssen freilich auch die föderalen Zuständigkeiten überdacht werden. Die bisherige Unterscheidung zwischen Länderverantwortlichkeit („konsekutive“ akademische Lehrangebote) und Bundeskompetenz („weiterbildende“ akademische Lehrangebote) ist unzeitgemäß.

Die derzeitigen BAföG-Regelungen motivieren nicht zu einem Berufseinstieg nach dem Bachelor und der späteren Aufnahme eines berufsbegleitenden Masterstudiums. Sie dürfen zukünftig nicht mehr zwischen konsekutiven und berufsbegleitenden, „weiterbildenden“ Studienprogrammen diskriminieren. Die Gesetzgebung ist entsprechend anzupassen.

➤ *Die Hochschulzugangsberechtigung für beruflich Qualifizierte muss bundesweit vereinheitlicht werden.*

Die Hochschulzugangsberechtigung von beruflich Qualifizierten ist wegen der Kulturhoheit in jedem Bundesland anders geregelt. Hier ist eine Vereinheitlichung dringend geboten. Zugleich sollten bundesweit verbindliche Regelungen zur Anerkennung von beruflichen Leistungen und Qualifikationen geschaffen werden.

➤ *Es ist Zeit für den weiterbildenden Bachelor.*

Die Akademisierung von Personen mit beruflicher Bildung erfordert den weiterbildenden Bachelor. Dafür müssen Politik und Hochschulen die Möglichkeiten schaffen. Die Programme sind so zu gestalten, dass die Zielgruppe der beruflich Gebildeten von den Servicestrukturen und Inhalten angesprochen wird und dass spezifische Angebote gemacht werden, die den Übergang und den Einstieg in akademische Inhalte erleichtern. Dies ist eine anspruchsvolle Aufgabe und für die Hochschulen weitgehend Neuland.

► *Die Qualitätssicherung muss auch auf weiterbildende Studiengänge ausgeweitet werden; hierzu sind die Verfahren der Programmakkreditierung ungeeignet.*

Unternehmen sind unsicher in Bezug auf die Qualität der Weiterbildungsangebote von Hochschulen. Wenn Hochschulen mit ihren Produkten erfolgreich sein wollen, müssen sie durch klare Qualitätssignale für Unternehmen glaubwürdig werden, denn nur dann können sie Unternehmen als Nachfrager gewinnen.

Die Verfahren der Programmakkreditierung sind für die Anforderungen der quartären Bildung, gerade bei der Entwicklung von maßgeschneiderten Angeboten für Unternehmen, nicht flexibel genug. Soweit Verfahren der Systemakkreditierung bisher absehbar sind, sind keine Kriterien vorgesehen, die Weiterbildungsaktivitäten gezielt berücksichtigen. Bei der Methodenentwicklung für Systemakkreditierung sollten weiterbildungsbezogene Prozesse einbezogen werden; Hochschulen mit einem Schwerpunkt auf quartärer Bildung sollten eine Systemakkreditierung anstreben.

## II. Strategie

► *Die Balance zwischen Angebots- und Nachfrageorientierung sollte strategisch und operativ ermöglicht werden.*

Offene Bachelor- und Masterangebote sollten der Kern der Weiterbildungsbemühungen sein, wenn Weiterbildung ein wesentliches Profilelement der Hochschule werden soll. Maßgeschneiderte Angebote für Unternehmen können daran „andocken“ und können je nach Hochschule unterschiedliches Gewicht erhalten. Über die Gewichtung der beiden Ausrichtungen sollten explizite strategische Entscheidungen fallen; eine wie auch immer geartete Kombination aus beiden ist anzustreben.

Eine Hochschule kann sich nur dann auf Unternehmensbedürfnisse einstellen, wenn diese zu ihr passen. Die Balance zwischen Angebots- und Nachfrageorientierung sollte auch instrumentell ausgefüllt werden: So benötigen Hochschulen als angebotsseitige Maßnahme etwa ein hochschulinternes Scouting für Weiterbildungspotenziale. Im Sinne des Nachfragebezugs sollten Verfahren existieren, mit denen neue Themen bei den Unternehmen identifiziert und anschließend die „Köpfe“ an der Hochschule zur Umsetzung gesucht werden.

► *Trends sollten von den Hochschulen frühzeitig erkannt und aufgegriffen werden.*

An Kooperationen mit Unternehmen interessierte Hochschulen müssen ihre Weiterbildungsangebote auf die Zukunftstrends in Unternehmen abstellen, etwa auf die typischen Veränderungen in Märkten, Organisationsentwicklung und Geschäftstätigkeit. Viele Unternehmen wünschen explizit, dass Hochschulen diese Trends erkennen und mit innovativen Weiterbildungsangeboten in die Vorlage gehen. Aus der Unternehmensbefragung für diesen Bericht lassen sich folgende Trends mit Auswirkungen auf die Angebote von Hochschulen identifizieren:

- Viele Unternehmen treiben die Internationalisierung voran und erschließen sich neue Märkte insbesondere in Osteuropa und Asien. Dies ist der wesentliche Grund dafür, dass die Vermittlung interkultureller Kompetenzen als Gegenstand der quartären Bildung von den Unternehmen für wichtig gehalten wird. Dafür bieten Hochschulen mit entsprechenden geisteswissenschaftlichen Schwerpunkten besonders gute Voraussetzungen.
- Bei der Verankerung der Personalentwicklung in Unternehmen gab es in den letzten Jahren gegenläufige Trends: einerseits eine Ausdünnung der Personalabteilung und Outsourcing von Verantwortung, andererseits in manchen Unterneh-

men die Aufwertung der Personalabteilung als Partner des strategischen Managements. Je nach Adressat müssen die Hochschulangebote der quartären Bildung unterschiedlich aussehen.

➤ *Beide Seiten profitieren von institutionalisierten Partnerschaften.*

Die meisten befragten Unternehmen arbeiten mit wenigen Hochschulen zusammen. Diese Partnerschaften sind von einer gewissen Exklusivität geprägt. Das macht die Partnerwahl umso wichtiger: Hochschulen haben die Chance, über strategische Partnerschaften dauerhafte Beziehungen zu Unternehmen aufzubauen.

Darüber hinaus sollten die Hochschulen anstreben, strategische Partnerschaften mit Unternehmen zu institutionalisieren. Damit können Weiterbildungsbeziehungen in einen größeren Kontext von „Unternehmensbeziehungen“ einbezogen werden. Werden neben Weiterbildungsinteressen von Hochschulen auch die Interessen von Unternehmen etwa im Recruiting von Absolventen der tertiären Bildung, kooperative Forschung, Vermarktung von Patenten und Innovationen sowie andere Formen des Wissens- und Technologietransfers mit berücksichtigt, bietet sich eine breite Basis der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft.

➤ *Strategische Kooperationen erfordern sinnvolle Rollenverteilungen.*

Um einen Veränderungsprozess erfolgreich durchführen zu können, benötigt man Akteure mit unterschiedlichen Rollen: einen Machtpromotor, der mit seiner Autorität für die Durchsetzung sorgt, einen Fachpromotor mit dem fachlichen Hintergrund und einen Prozesspromotor, der den Veränderungsprozess steuert. Hochschulen und Unternehmen sollten dafür sorgen, dass ein Machtpromotor auf Unternehmensseite involviert wird. Bei der Fach- und Prozesspromotion sollte eine klare Rollenzuweisung zwischen Hochschule und Personalabteilung oder der zuständigen Fachabteilung im Unternehmen angestrebt werden.

➤ *Hochschulen sollten bei quartären Bildungsangeboten mehr als bislang kooperieren.*

Solange ein Markt wächst, sollten Konkurrenten bei der Markterschließung zusammenarbeiten. Die richtige Balance aus Kooperation und Wettbewerb sollte gefunden werden, dies gilt auch für die quartäre Bildung. Aufgabe solcher Kooperationen kann es sein, die Markttransparenz zu erhöhen und eine thematische Plattform zu bieten. Zudem schafft Kooperation Synergieeffekte und trägt zur Risikominimierung bei. Schließlich können Kooperationen mit anderen Weiterbildungsanbietern die Markterschließung für die Hochschulen unterstützen. Erfolgversprechend können im Sinne der vorangegangenen Empfehlung auch Kooperationen mit ausländischen Hochschulen bei Weiterbildungsangeboten sein.

➤ *Der Spielraum für „Weiterbildungshochschulen“ als Markenprofil staatlicher Hochschulen ist vorhanden, aber zahlenmäßig begrenzt.*

Quartäre Bildung sollte Teil von allen Hochschulprofilen werden. Sie kann aber nicht für alle Hochschulen gleiche Bedeutung haben: Je nach Situation und Potenzialen einer Hochschule kann die Wichtigkeit der quartären Bildung unterschiedlich ausfallen. Hochschulen mit besonderen Vorteilen im Weiterbildungskontext können dies sogar zum Kern der Markenbildung machen.

➤ *Für Fachhochschulen ist es naheliegend, den weiterbildenden Master zum Zentrum ihrer Masterangebote zu machen.*

Für Fachhochschulen kann es eine gute Strategie sein, mit hoher Priorität auf weiterbildende Masterangebote zu setzen und sich so von den Angeboten an Univer-

sitäten abzuheben. Die den Fachhochschulen von Unternehmen zugeschriebene größere Praxisorientierung im Vergleich zu den Universitäten bietet eine gute Basis dafür, einzelne Module der weiterbildenden Master auch an Unternehmen zu verkaufen oder mit Unternehmen gemeinsam zu entwickeln.

➤ *Internationalität wird aus erster Hand gefragt.*

Wenn Unternehmen Internationalität wollen, dann suchen sie sich „echte“ Internationalität über Anbieter im Ausland. Gegen internationale Anbieter mit herausragender Reputation haben deutsche Anbieter wenig Chancen. Es lohnt sich für die Masse kaum, in diesem Segment „mitspielen“ zu wollen. Die staatlichen Hochschulen sollten daher eher nach Lücken suchen, statt die Nachfrage, die gezielt an ausländische Hochschulen gerichtet wird, befriedigen zu wollen.

➤ *Hochschulen sollten zwischen unterschiedlichen Strategieoptionen wählen.*

Normstrategien sind die wesentlichen Ansatzpunkte, um Glaubwürdigkeit als Anbieter und Qualitätsnachweise für Weiterbildungsangebote zu erzielen. Bestimmte Strategieoptionen sind besonders naheliegend, kommen aber nicht für jede Hochschule infrage:

- inhaltlich profilierte Weiterbildung
- Weiterbildung gekoppelt an Forschungsexzellenz
- Weiterbildung als Triebfeder für die Geistes- und Sozialwissenschaften
- Weiterbildung und Branchenkompetenz
- Akademisierung beruflich Gebildeter
- strategische Personalentwicklung.

Dies ist kein abschließender Katalog; weitere Strategien müssen sich im Wettbewerb entwickeln.

### III. Struktur

➤ *Hochschulen sollten zwischen unterschiedlichen Organisationsoptionen auswählen.*

Bei der Bildung zentraler Organisationseinheiten gibt es eine Bandbreite an Möglichkeiten, die in einzelnen Hochschulen erfolgreich praktiziert werden. Die Varianten sind jeweils mit Vor- und Nachteilen versehen.

Derzeit bilden sich folgende Organisationsformen heraus:

- zentral aufgestellte wissenschaftliche Einrichtung für Weiterbildung
- staatlich anerkannte Weiterbildungshochschule als Public-Private-Partnership
- staatlich anerkannte Weiterbildungshochschule als Tochter einer öffentlichen Hochschule
- Weiterbildungsakademie/privatrechtliche Ausgründung der Hochschule
- Netzwerk als Zusammenschluss mehrerer staatlicher Hochschulen.

Hochschulen sollten in ihrer jeweiligen Position zwischen den Vor- und Nachteilen abwägen, um die für sie optimale Organisationsform zu finden.

➤ *Zentrale Servicestellen für quartäre Bildung sollten eingerichtet werden.*

Sinnvoll ist die Einrichtung und Nutzung einer zentralen Servicestelle für Weiterbildungsfragen, welche neben dem Resource-based View auch für den Market-based View sorgt. Die Leistungsträger der quartären Bildung bleiben aber dennoch die einzelnen Wissenschaftler; deshalb darf deren Motivation auch durch zentrale

Lösungen nicht gefährdet werden. So muss eine Zentraleinheit nicht von vornherein flächendeckend agieren und Services für alle schaffen; wenn in einem bestimmten Teil der Hochschule gute Ideen in der quartären Bildung entstehen, können diese ein Startpunkt für zentrale Aktivitäten sein, die sich schrittweise ausdehnen. Letztlich könnte sich die zentrale Koordination zu einer Art Franchisingsystem für dezentrale Initiativen entwickeln.

Für die Unternehmen sind insbesondere die Leistungen in frühen Projektphasen und im Marketing für den Erfolg relevant. Zum Aufgabenportfolio des zentralen Services könnten daher gehören:

- strategische Planung der quartären Bildungsangebote
- Austauschplattform für die Wissenschaftler, die in der Weiterbildung aktiv sind
- Zurverfügungstellung einer Marke (Name und Reputation der Hochschule, der zentralen Einrichtung)
- Schaffung und Lieferung der Materialien für ein Corporate Design
- Bereitstellung einer Lehr-Lern-Umgebung und didaktischer Konzepte
- Ansprechpartner für dezentrale Ideen, Lieferung von Marktinformationen und Prüfung der Machbarkeit, Evaluation interner Angebotspotenziale
- Akquise von Unternehmenskunden für Ideen aus der Hochschule
- Trendscouting für neue Ideen und Themen für die quartäre Bildung, Marktbeobachtung
- Bereitstellung von Anschubfinanzierung für die Produktentwicklung
- Unterstützung bei der Konzeption von quartären Bildungsangeboten
- Realisierung von professionellem Marketing für die Angebote
- Unterstützung in den Verhandlungen mit Unternehmen
- Begleitung der Vertragsschlüsse und rechtliche Beratung
- Projektmanagement bei der Umsetzung der Angebote
- Erstellung von Materialien und Medien
- Factoring, Teilnehmer- und Referentenmanagement, operative Abwicklung, Organisation, Abrechnung
- Qualitätsmanagement für Weiterbildungsangebote.

#### IV. Management und Marketing

➤ *Das Management von Weiterbildungsangeboten muss professionalisiert werden.*

Zentrale Weiterbildungsservicestellen brauchen eine Geschäftsführung mit unternehmerischem Denken. Darüber hinaus ist ein dem Serviceportfolio angepasstes Kompetenzspektrum bei den Mitarbeitern erforderlich (etwa Programmplaner, Marketingexperten oder Mediendesigner).

Weiterbildung ist in den Hochschulstrukturen zu verankern, selbst wenn sie in einer Einheit außerhalb der Hochschulstrukturen organisiert wird. Zielführend wären dabei etwa die Einrichtung eines Ressorts für Weiterbildung in der Hochschulleitung, die Auswahl von Mitgliedern eines Hochschulrats nach Know-how in der Weiterbildung, die Einrichtung entsprechender Senatskommissionen (falls dementsprechende Kompetenzen beim Senat liegen) oder die Definition spezieller Aufgaben in der Verwaltung mit Bezug zur Weiterbildung. Besonderheiten der Weiterbildung wie Anrechnung beruflicher Qualifikationen oder die Umsetzung modulbezogener Gebührenmodelle sind von der Verwaltung nicht nebenbei zu erledigen.

► *Engagement in der quartären Bildung ist für Hochschulen risikobehaftet; nötig ist daher eine Professionalisierung von Finanzplanung und Risikomanagement.*

Wenn customised Programme für Unternehmen entwickelt werden, gehen Hochschulen ein Risiko ein: Möglicherweise realisieren sie Fehlinvestitionen in einem Bereich, den sie nach Verlust des Unternehmenspartners nicht in gleicher Weise weiter betreiben können. Generell begeben sie sich mit quartärer Bildung auf neue, teilweise unbekannte Märkte, was in der Tradition staatlich ausfinanzierter und gelenkter Hochschulen bislang kaum vorkommt.

Die betriebswirtschaftliche Steuerung von Hochschulen sollte sich daher auch in Richtung eines Risikomanagements entwickeln. Dafür gibt es in Deutschland erste Ansätze (etwa in Niedersachsen), im Ausland verfügen Hochschulen teilweise bereits über ausgebauten Verfahren. Quartäre Bildung könnte ein Pilotbereich der Entwicklung von Risikomanagement werden. Um Risiken zu minimieren, könnten die Gestaltung der Programme und die Partnerwahl von Unternehmen beispielsweise von der Idee der Risikostreuung getragen sein. Auch das Anstreben längerfristiger vertraglicher Bindungen kann eine Maßnahme zur Minderung von Investitionsrisiken sein, ebenso die Kooperation von Hochschulen untereinander.

► *Bei der Zielgruppenorientierung ist eine Balance zwischen Open Enrolment und Customising anzustreben.*

Eine Hochschule betreibt traditionell Open Enrolment: Sie konzipiert Studienangebote und bietet sie auf dem freien Markt an; zugelassen wird im Rahmen der Kapazitäten jeder, der allgemein definierte Zugangsvoraussetzungen erfüllt. Unternehmen fragen aber vielfach Customising nach, also die Entwicklung maßgeschneiderter Produkte für den spezifischen Unternehmensbedarf. Sinnvoll erscheint eine Mischlösung: Es sollte einen Kern an offenen Angeboten (Bachelor, Master) in der quartären Bildung geben, die die Kompetenz der Hochschule in einem bestimmten Bereich demonstrieren. An diese offenen Angebote lassen sich maßgeschneiderte Programme ankoppeln, die Bausteine aus dem Grundprogramm mit unternehmensspezifischen Inhalten kombinieren. Diese Balance ist unter Qualitäts- wie Kostenaspekten vorteilhaft.

► *Der Schlüssel zur Verbindung zwischen offenen und maßgeschneiderten Programmen ist die Modularisierung der Studienprogramme.*

Das einzelne Modul ist als Produkteinheit zu betrachten; es ist Gegenstand des Marketings oder der Preispolitik. Aus der Kombination der Module und ggf. der Ergänzung um unternehmensspezifische Module lassen sich flexibel inhaltliche Pakete schnüren. Das Anliegen maßgeschneiderter Modulkombinationen bezieht sich im Übrigen nicht nur auf die Unternehmen, sondern auch auf die individuelle Nachfrage nach quartärer Bildung. „Maßgeschneidert“ bedeutet hier die Modulkombination gemäß persönlicher Vorqualifikationen und des Qualifikationsbedarfes. Modularisierung löst damit auch die Konflikte zwischen individuellen und Unternehmensinteressen an quartärer Bildung.

► *Erfolgreiche Hochschulen im Bereich der quartären Bildung setzen häufig auf eine bestimmte Produktidee.*

Betrachtet man existierende Good Practices an Hochschulen, so fällt auf, dass quartäre Bildungseinheiten häufig eine bestimmte Produktidee in den Vordergrund stellen. Diese Produktidee wird dann über alle Angebote hinweg durchgehalten.

Einige erfolgreiche Beispiele:

- ein Blended-Learning-Konzept

- ein kompetenzbasiertes Weiterbildungsmodell, in dem Weiterbildung so gestaltet wird, dass sie den aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Berufslebens gerecht wird
- Phasenkonzept: an der Hochschule Theorie, im Unternehmen Praxis, am Schluss beides zusammen
- durchgängige Orientierung aller Angebote auf einen bestimmten inhaltlichen Aspekt, etwa Europa oder die Verknüpfung von Wirtschaft und Recht
- Orientierung auf ein bestimmtes Marktsegment, etwa Angebote für Young High Potentials oder Qualifizierung von Mitarbeitern ab 50 Jahren
- Weiterbildung als umfassende Prozessbegleitung, inklusive Evaluation, Begleitung von Karrierepfaden oder Coaching.

Mit einer geeigneten Produktidee kann man Unternehmen die Vorteile der Zusammenarbeit mit Hochschulen besonders gut vermitteln. Weiterbildungseinheiten an Hochschulen sollten anstreben, solche Produktideen zu entwickeln und umzusetzen.

➤ *Unternehmen fragen in der quartären Bildung ein Gesamtpaket nach.*

Wenn Unternehmen ein Bildungsangebot buchen, erwarten sie in der Regel ein umfassendes Servicepaket. Auch aus Sicht der einzelnen Teilnehmer gibt es besondere Bedürfnisse nach Zusatzleistungen, etwa ein informelles und kulturelles Rahmenprogramm, Betriebsbesichtigungen, Unterkunftsvermittlung oder Onlinezugriffe auf Arbeitsmaterialien. Diese Services resultieren einerseits aus den Besonderheiten des berufsbegleitenden Studiums, andererseits auch aus dem Incentivecharakter der quartären Bildung, wenn Unternehmen sie als Instrument zur Bindung von Mitarbeitern nutzen. Hochschulen müssen bereit sein, die Gesamtverantwortung für ein Paket zu übernehmen und alle Facetten operativ umzusetzen.

➤ *Hochschulen sollten „beratenden Vertrieb“ betreiben und dabei den Output kommunizieren, nicht den Input.*

Die Befragungsergebnisse deuten darauf hin, dass sich die Unzufriedenheit der Unternehmen stark auf die Phase der Konzeption und Anbahnung bezieht. Hierauf müssen die Hochschulen ihr besonderes Augenmerk legen und Professionalität demonstrieren. Die Interaktion zwischen Hochschulen und Unternehmen sollte dem Ansatz eines „beratenden Vertriebs“ folgen: Die Hochschule kommt nicht mit einem fertigen Produkt, sondern der konkrete Bedarf und die Möglichkeiten, ihn zu befriedigen, ergeben sich erst aus dem Dialog der Partner. Dabei ist es wichtig, die Basis für eine Verständigung durch wechselseitiges Einlassen auf Sprache und Terminologie des Kooperationspartners zu schaffen. Es ist ratsam, in der Diskussion zwischen Hochschule und Unternehmen, gerade in der Anbahnungsphase, den Blick auf die zu erwerbenden Kompetenzen zu richten. Wenn Unternehmen und Hochschulen für ein bestimmtes Weiterbildungsprodukt den Kompetenzoutput verabreden, bleiben Spielräume für die Hochschule in der operativen Umsetzung bei gleichzeitiger (ergebnisbezogener) Prüfbarkeit des Erfolgs.

➤ *Die Produktqualität steht bei den Unternehmen im Vordergrund, nicht der Preis.*

Für die Unternehmensnachfrage von Hochschulangeboten in der quartären Bildung ist der Preis nachrangig; verlangt wird Qualität. Zu den zentralen Qualitätsmängeln aus Sicht der Unternehmen wurde in der Befragung der Umgang von Hochschullehrern mit Führungskräften und berufserfahrenen Personen genannt. Der Umgang mit berufserfahrenen Studierenden unterscheidet sich fundamental von dem mit



grundständigen Studierenden. Wissenschaftler sollten sich darauf spezialisieren können und entsprechende Fortbildungsangebote erhalten. Sinnvoll ist auch eine Ergänzung um hochschulexternes Personal; ein fachlicher Kern muss an der Hochschule aber vorhanden sein. Potenziale sind möglicherweise auch bei den Emeriti zu sehen.

► *Für die kontinuierliche Kontaktpflege mit Unternehmen sollten Hochschulen vielfältige Anknüpfungspunkte nutzen.*

Im Kontext der quartären Bildung wird eine Vielfalt von Kommunikationskanälen genutzt, zum Beispiel:

- Internet (erfordert professionelle und zielgruppenorientierte Angebote)
- Networking in Gremien oder Einzelgesprächen auch mit den Unternehmensleitungen
- Kontakte über die Arbeitgeberverbände
- Integration von Unternehmensvertretern in Hochschulrat/Beratungsgremien
- Vorstellung der quartären Bildungsangebote und Dozenten im Rahmen von Präsentationen beim Unternehmen
- Präsentationen von Unternehmen an Hochschulen
- Durchführung einer Auditierung durch Unternehmen
- Zusammenarbeit im Bereich von Stiftungsprofessuren
- Integration von Praktikern in das grundständige Curriculum (Praktika, Abschlussarbeiten, Gastvorträge).

Entscheidend ist die Kombination vielfältiger Ansätze. Dabei darf allerdings bei den Unternehmen nicht der Eindruck des unkoordinierten Wildwuchses entstehen, die einzelnen Maßnahmen sollten geplant und abgestimmt sein, bzw. es müssen bei den Verantwortlichen die Informationen über die Maßnahmen gebündelt vorliegen. Unterstützen lässt sich dies durch moderne, IT-gestützte Systeme des Customer-Relationship-Management, die alle Kontakte zu Unternehmensvertretern und Ehemaligen der Hochschule professionell verwalten.

Darüber hinaus sollten die Hochschulen eine Art After-Sales-Service einrichten, indem sie etwa ihre ehemaligen Kunden weiterhin über Angebote und Entwicklungen in der Hochschule unterrichten. Eine Möglichkeit wäre, die „Ehemaligen“ der Weiterbildungsangebote in ein System des Alumnimanagements zu integrieren.



# Hochschulen im Weiterbildungsmarkt

Der Stifterverband hat 2003 einen Wettbewerb „Hochschulen im Weiterbildungsmarkt“ ausgeschrieben, um Best-Practice-Geschäftsmodelle für die Entwicklung und Vermarktung von Hochschulweiterbildungsangeboten zu identifizieren, auszuzeichnen und öffentlich zu präsentieren. Ausgezeichnet wurden die Fachhochschule Konstanz, die Universität Augsburg und die Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg. In der Ausschreibung wurden die Hochschulen gebeten, Businesspläne einzureichen. Dazu wurden die folgenden Leitfragen entwickelt, die Eckpunkte für die strategische Organisation und das Management von Weiterbildungsaktivitäten von Hochschulen liefern können.

## Idee/Geschäftsfeld

Welche Erfahrungen und Erfolge gibt es an Ihrer Hochschule auf diesem Geschäftsfeld?  
 Welchem Leitbild folgt das Konzept?  
 Wie fügt sich das Angebot in das Konzept des lebenslangen Lernens?  
 Welches Marktsegment soll besetzt werden?  
 Welche Entwicklungsschritte sind vorgesehen?  
 Wie verhält sich das Profil des Weiterbildungsangebotes zum Gesamtprofil und zur Entwicklungsplanung der Hochschule?

## Marktanalyse

Welche Mitbewerber gibt es im angestrebten Marktsegment? Was lernen Sie von deren Aktivitäten? Welche Stärken und Schwächen haben Sie im Vergleich dazu?  
 Wie unterscheidet sich das Angebot von dem der Mitbewerber?  
 Welche Zielgruppen sollen durch die Angebote erreicht werden?  
 Welche Bedarfe haben Sie ermittelt? Wie werden diese ermittelt? Welche Partner und Institutionen werden dabei eingebunden?  
 Gibt es Kooperationen/Netzwerke mit Anbietern oder Abnehmern von Weiterbildungsangeboten?

## Struktur/Management

Welche Rechts- und Organisationsform haben die Weiterbildungsaktivitäten?  
 Wie ist die Weiterbildungsorganisation personell und sachlich ausgestattet?  
 Wie ist sie in die Struktur der Hochschule eingebunden?  
 Wie ist sie mit anderen Dienstleistungen der Hochschule verknüpft?  
 Über welche Erfahrungen verfügen die Mitarbeiter/Manager/Dozenten?  
 Wie sind die Lehrkräfte in Planung und Durchführung der Angebote eingebunden?  
 Welche hochschulinternen Anreizsysteme gibt es zur Einbindung von Fachbereichen und Lehrenden bei der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten?

## Produkt

Welche Weiterbildungsprodukte werden angeboten?  
 Wie werden die Angebote zertifiziert?  
 Wie und von wem werden diese entwickelt bzw. weiterentwickelt?  
 Welche Berufs- und Praxisrelevanz weisen die Angebote auf?  
 Wie ist das Weiterbildungsangebot in Forschung und grundständige Lehre an der Hochschule eingebunden?

Gibt es einen Zusammenhang zwischen Technologietransfer und Weiterbildungsprodukten?

Gibt es besondere Lehr- und Lernformen? An welchen Orten wird das Produkt angeboten?

Welche Verknüpfungen werden zwischen den Weiterbildungsangeboten und den zentralen Geschäftsprozessen von Unternehmen hergestellt?

Wie werden die Angebote mit den Unternehmenszielen abgestimmt?

## Qualitätsmanagement

Wie wird die Qualität der Angebote gemessen und sichergestellt?  
 Wie wird bei den Nachfragern Transparenz über die Qualität geschaffen?  
 Wie werden die Nachfrager in die Qualitätssicherung der Angebote eingebunden?  
 Welche Informationen gibt es über den „Marktwert“ der zertifizierten Abschlüsse? Gibt es Erkenntnisse über die beruflichen Werdegänge von Absolventen der Weiterbildungsangebote?

## Marketing

Wie werden die Zielgruppen identifiziert und angesprochen?  
 Welche Vermarktungsstrategien gibt es?  
 Wie werden die Kommunikation und Transparenz über das Angebot hergestellt?  
 Welche authentische Informationen gibt es für potenzielle Nachfrager?

## Finanzierung/Budget

Wie stellt sich das Finanzierungsmodell der Hochschulweiterbildung in den kommenden fünf Jahren dar?  
 Welchen Finanzierungsanteil und welche Infrastruktur bringt die Hochschule in das Modell ein?  
 Wie erfolgt das Controlling des Budgets?  
 Wie wird das Personal finanziert/bzw. honoriert?  
 In welchem Verhältnis stehen Honorare und Institutional Overhead?  
 Welche Gebühren werden für die Angebote erhoben?  
 Wofür werden die Gebühreneinnahmen verwendet?



**Zur Ausgangssituation**

# 1

## Zur Ausgangssituation

Das Angebot berufsbegleitender akademischer Bildung in Deutschland ist groß und mannigfaltig und scheint auf den ersten Blick die Nachfrage der Berufstätigen und der Wirtschaft hinreichend zu befriedigen: „Wir finden auf dem Markt in der Regel die Weiterbildungsangebote, die wir brauchen“, melden viele der Unternehmen zurück, die im Rahmen der vorliegenden Publikation zu ihrem Bedarf an solchen Bildungsangeboten befragt wurden. Offensichtlich ist, dass in diesem Feld insbesondere private und ausländische Hochschulen eine gute Marktposition einnehmen. Anders als in den klassischen Kernbereichen von Forschung und grundständiger Lehre, in denen öffentliche Hochschulen in Deutschland aufgrund ihrer staatlichen Grundfinanzierung bislang eine nahezu unangefochtene Vorrangstellung haben, stehen sie im Bereich der Weiterbildung einem leistungsfähigen Markt privater Bildungsanbieter gegenüber.

Viel Konkurrenz bei einer schwachen Marktposition: Staatliche Hochschulen tun sich schwer in einem Feld, in dem sich die Nachfrage in den nächsten Jahren aller Voraussicht nach deutlich erhöhen wird. Wollen sich staatliche Hochschulen in Zukunft besser auf dem Weiterbildungsmarkt positionieren, müssen sie deshalb immer mit einbeziehen, was andere Anbieter bereits leisten, und wo ihnen gegenüber relative Stärken auszubauen und Schwächen zu beheben sind. Dabei ist die Ausgangsposition staatlicher Hochschulen für mehr Marktanteile durchaus gut, denn sie haben unzweifelhaft Vorteile gegenüber privaten Anbietern: Durch die enge Verknüpfung von Forschung und Lehre und die Möglichkeit, akademische Grade zu verleihen, haben sie strukturelle Vorzüge und können vielfach ihre Reputation für quartäre Bildungsangebote nutzen.

Für den Erfolg auf dem Markt der quartären Bildung müssen jedoch neue Wege beschritten, alte Denkmuster, Verhaltensweisen abgelegt und neue Strategien, Anreiz-, Vertriebs- und Managementsysteme entwickelt werden. Um dies zu unterstreichen, setzt sich diese Publikation bewusst von dem in der Debatte üblichen Terminus der wissenschaftlichen Weiterbildung ab, weil er Denkmuster und Strukturen bekräftigt, die es aufzulösen oder umzugestalten gilt, wie zum Beispiel die Angebotsorientierung von institutionellen Prozessen und Strukturen an den Hochschulen, die Unterscheidung zwischen konsekutiven und weiterbildenden Masterstudiengängen, formale und quantitative Rahmenvorgaben, die Unterscheidung zwischen „weiterbildenden“ und „grundständigen“ Bachelorstudiengängen und die daran anknüpfenden Fragen der Gebührenpflichtigkeit, föderalen Finanzierungszuständigkeiten, BAföG-Regelungen und vieles mehr. Dies wird noch im Einzelnen aufzuzeigen sein.

Wie definieren wir den Begriff quartäre Bildung? Quartäre Bildung baut auf tertiärer Bildung auf und meint die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer akademischen oder beruflichen Ausbildung, in der



Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- oder Familientätigkeit. Der Begriff der quartären Bildung fokussiert ausdrücklich nicht die Strukturen der Angebotsseite, sondern vielmehr die Perspektive des Nachfragers entsprechender Qualifizierungsangebote: Lebenslanges Lernen impliziert, den jeweiligen Lernenden in seiner Bildungskarriere stärker in den Blick zu nehmen und Bildung an den Kompetenzanforderungen des Einzelnen auszurichten.

Dieser Perspektivenwechsel mag spitzfindig erscheinen; doch gerade mit Blick auf den Ausbau der Marktchancen der Hochschulen und ihrer Beteiligung am Weiterbildungsmarkt ist er bedeutsam, insofern er von den Hochschulen verlangt, grundständige Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote nicht als in sich geschlossene und voneinander getrennte Marktsegmente zu verstehen und zu bedienen.

Da wir uns mit der quartären Bildung in der Erwerbsphase bewegen, sind aber nicht nur die einzelnen Personen als direkte Nutznießer relevant, sondern auch die Unternehmen, in denen diese Personen beschäftigt sind. Als Nachfrager treten Einzelpersonen wie Unternehmen auf dem Weiterbildungsmarkt auf. Quartäre Bildung trägt durch den Aufbau wichtiger Qualifikationen der Mitarbeiter sowohl zur Sicherung dauerhafter Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen als auch zur langfristigen Überlebensfähigkeit der Unternehmen maßgeblich bei. Darüber hinaus können entsprechende Qualifizierungsangebote die Motivation und Bindung der Beschäftigten erhöhen und damit auch die Fluktuationskosten der Unternehmen reduzieren. Dieser Punkt gewinnt für Unternehmen – vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels – immer mehr an Bedeutung. Engagement in der Weiterbildung wird zu einem strategischen Profilelement von Unternehmen auf der Suche nach und der Bindung von qualifizierten Mitarbeitern. 2004 engagierten sich bereits 84 Prozent aller Unternehmen in Deutschland in betrieblicher Weiterbildung mit einem Gesamtvolumen von knapp 27 Mrd. Euro; im Licht der oben beschriebenen Entwicklungen ist davon auszugehen, dass dieser Markt in Deutschland noch weiter wachsen wird.

Für die meisten Unternehmen haben die Weiterbildungsleistungen von Hochschulen einen hohen Stellenwert. Dies bestätigt auch die vorliegende Untersuchung. Über 80 Prozent der für diese Publikation befragten Unternehmen arbeiteten 2007 im Bereich Weiterbildung mit Hochschulen zusammen. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: In modernen Arbeitsprozessen sind für eine Vielzahl von Mitarbeitern akademische, wissenschaftliche Qualifikationen relevant; gleichzeitig liegt Deutschland nach Angaben der OECD von 2007 mit einer Abschlussquote von etwa 20 Prozent eines Altersjahrgangs im tertiären Bereich noch weit unter dem OECD-Durchschnitt von 36 Prozent. Ein wichtiger Schlüssel zur notwendigen Akademisierung der Arbeitskräfte in wissensintensiven Unternehmen ist die Durchlässigkeit des

Bildungssystem zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung. Trotz aller Bemühungen ist dieses Feld in Deutschland im OECD-Durchschnitt noch deutlich unterentwickelt. Die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge im akademischen Bereich bietet aber neue, strukturelle Anknüpfungspunkte und deutlich verbesserte Entwicklungsmöglichkeiten für dieses Feld der quartären Bildung.

Diese Chancen sollten Hochschulen und Unternehmen im Schulterschluss nutzen. Dies setzt freilich bei den Hochschulen voraus, bei der Curriculumsentwicklung nicht mehr formale Fragen in den Vordergrund zu stellen, sondern sich an zunehmend heterogenisierten Bildungsbiografien der Nachfrager zu orientieren. Um nur ein Beispiel zu nennen: Die neue Bachelor-Master-Systematik an den deutschen Hochschulen orientiert sich in ihrer Logik an angelsächsischen Modellen; dort allerdings ist der Masterbereich in großem Maße auf Personen mit Berufserfahrung ausgerichtet. Diese Entwicklung ist in Deutschland bislang überhaupt nicht nachvollzogen. Im Gegenteil: Das Festhalten an überkommenen Curriculumsstrukturen zementiert hierzulande das System der sogenannten konsekutiven Masterstudiengänge und behindert zudem die notwendige Anschlussfähigkeit der beruflichen Bildung an Hochschulbildung; die Entwicklung hin zu neuen Karrierepfaden wird dadurch behindert. Auf der anderen Seite freilich haben sich – mangels Absolventenmasse – auch die Prozesse der Personalentwicklung in Unternehmen vielfach auf die Anforderungen des Bologna-Prozesses noch nicht neu eingestellt. Spätestens aber, wenn das akademische System nur noch Absolventen mit den neuen Studienabschlüssen in den Arbeitsmarkt entlässt, werden die Unternehmen ihre Personalentwicklungskonzepte und Karriereoptionen entsprechend angepasst und weiterentwickelt haben. Dass dabei auch die berufsbegleitende akademische Weiterqualifizierung – und die Einflussnahme der Unternehmen darauf – eine ganz zentrale Bedeutung einnehmen wird, ist ganz unausweichlich.

Die quartäre Bildung in Zusammenarbeit mit Unternehmen ist also ein wachsender Markt und bietet viele Chancen für Hochschulen, ihrer Bedeutung als Motoren der wirtschaftlichen Entwicklung in wissensbasierten Gesellschaften nachzukommen. Gleichzeitig könnten sie durch Erschließung dieses Marktes den Problemen ihrer Unterfinanzierung und der sinkenden staatlichen Zuwendungen an das Hochschulsystem entgegenwirken, ihre Unternehmenskontakte ausbauen und diese umfassend für Austauschprozesse in allen Bereiche von Lehre und Forschung nutzen.

Wenn also quartäre Bildung den Bedarf der Unternehmen und die Dimension der individuellen Nachfrage umfasst, müssen Hochschulen beide Zielgruppen der quartären Bildung in den Blick nehmen. Während die individuelle Seite der Nachfrage und die Rolle der Hochschulen dabei in jüngster Zeit in umfangreichen Studien aufgearbeitet wurden (zum Beispiel Schaeper u. a., 2006), gibt es zur Rolle der Hochschulen als Weiterbildungspartner für *Unternehmen* nur wenige systematische Analysen. Im Folgenden werden daher die Handlungsoptionen der Hochschulen insbesondere mit Blick auf die Zielgruppe der Unternehmen thematisiert. Daraus ist nicht abzuleiten, dass die Relevanz der individuellen Nachfrage geringer ist.

Ziel der vorliegenden Publikation ist es, die öffentlichen Hochschulen als Anbieter berufsbegleitender akademischer Angebote *institutionell* zu stärken und Denkansätze dafür zu geben, wie die zum Teil selbstverursachten relativen Schwächen



in diesem Markt behoben werden können. Ausdruck dieser Schwächen ist es zum Beispiel, dass der Markt einzelnen Professoren zur Erzielung zusätzlicher, privater Einkünfte gleichsam als „Ich-AGs“ – nicht selten im Zusammenspiel mit institutionellen Konkurrenten – praktisch überlassen bleibt. Es ist geradezu üblich, dass Hochschullehrer statt an der eigenen Hochschule an anderen, meist privaten Einrichtungen ihr Engagement in der quartären Bildung entfalten. Dafür nutzen sie freilich Status und Privilegien, die ihnen der Staat bzw. die öffentliche Hochschule gewährt (Professorentitel, Beamtenstatus, Nebentätigkeitsgenehmigung etc.). Darüber hinaus profitieren sie im Marketing ihrer individuellen Angebote nicht selten von der Reputation der Hochschule, der sie angehören.

Vor diesem Hintergrund ist es unverständlich, dass die öffentlichen Hochschulen von den Aktivitäten ihrer Hochschullehrer bislang kaum profitieren (wollen?). In dem Maße, wie mit der Novellierung des Arbeitnehmererfindergesetzes bei der Verwertung von geistigen Schutzrechten ein Ausgleich zwischen institutionellem und individuellem Interesse zwischen Hochschule und Hochschulangehörigen erreicht wurde und zugleich die Hochschule als Institution ihre Akteursrolle in diesem Bereich neu definiert hat, liegt es nahe, dass auch für den quartären Bildungsmarkt Regeln für eine sinnvolle Verteilung der Rollen und der Erträge gefunden werden sollten. Dies ist an privaten Hochschulen längst gängige Praxis: So gehört zum Beispiel an der Jacobs University Bremen Weiterbildung zu den normalen Pflichten der Professoren und wird auf die Lehrverpflichtungen angerechnet; was an weiterbildender Lehre darüber hinausgeht, wird auf der Basis von vertraglichen Regelungen zwischen Hochschulleitung und Hochschullehrer extra vergütet.

Dies setzt jedoch voraus, dass sich staatliche Hochschulen mit quartärer Bildung wirklich profilieren wollen, sie als institutionelle Strategie definieren und dafür marktorientierte Angebote, Anreize für die eigenen Hochschullehrer sowie professionelle Organisations- und Marketingstrukturen schaffen. Die Hochschulrealität sieht jedoch vielfach anders aus: Quartäre Bildung spielt an vielen Hochschulen lediglich eine marginale Rolle. Klare institutionelle, hochschulübergreifende Strategien und Regeln für die Entwicklung dieses Angebotsfeldes sind selten. Als Zielgruppe ihrer Bildungsangebote denken Hochschulen im Wesentlichen an Abiturienten, die unmittelbar oder doch kurz nach dem Abitur ein Studium als Erstausbildung aufnehmen. Hochschulen sind also vor allem aufgefordert, ihre Perspektive auf weitere Zielgruppen zu erweitern. Jenseits einzelner guter Beispiele, von denen einige in diesem Bericht mit ihren jeweiligen Erfolgsfaktoren vorgestellt werden, stecken die Angebote an quartärer Bildung an öffentlichen Hochschulen derzeit noch in den Kinderschuhen.

Das haben freilich nicht allein die Hochschulen zu verantworten. Die Rahmenbedingungen für quartäre Bildung an Hochschulen waren bisher schlecht, wie in verschiedenen Publikationen der vergangenen Jahre herausgearbeitet worden ist (zum Beispiel Stifterverband 2003, DIHK/HRK/BDA 2003, BDA/HRK/BDI 2007). Der Tenor dieser Studien ist stets derselbe: Zwar wird Weiterbildung in Deutschland auf Basis des Hochschulrahmengesetzes und der Hochschulgesetze der Länder zur Kernaufgabe der Hochschulen erhoben. Dies stehe aber in deutlichem Gegensatz zur faktischen Bedeutung der Weiterbildung: Der Umfang der Angebote sei sehr begrenzt, die bestehenden Potenziale gerade an staatlichen Hochschulen nicht erschlossen. Dies wird mit den für die Weiterbildung an staatlichen Hochschulen äußerst ungünstigen Rahmenbedingungen begründet; so werden u. a. genannt:

- fehlende Anreizsysteme für die Lehrenden und die Hochschulen
- Restriktionen bei den Möglichkeiten, die Einnahmen zu bewirtschaften
- eingeschränkte Möglichkeiten der Hochschulen zur Unternehmensgründung
- erschwerter Zugang für Qualifizierte ohne formale Zugangsberechtigung sowie
- angebotsorientierte Steuerungsphilosophien im Hochschulkontext, die eine für die Weiterbildung notwendige, flexible Anpassung an Nachfragerbedürfnisse verhindern.

Ohne Zweifel trafen diese Punkte bis vor Kurzem zu. Durch den tiefgreifenden Wandel jedoch, den das Hochschulsystem in den vergangenen Jahren durchlebt hat, haben sich freilich auch die Rahmenbedingungen für quartäre Bildung an staatlichen Hochschulen drastisch verändert und viele der genannten Probleme sind inzwischen ganz oder teilweise gelöst. Hochschulsysteme werden auf eine leistungs- und outputbezogene Steuerung ausgerichtet und die Hochschulen etablieren professionalisierte interne Managementstrukturen und -prozesse. Insgesamt ist heute zu konstatieren:

- Die Rahmenbedingungen für den Auf- und Ausbau sowie eine strategische Entwicklung von quartären Bildungsaktivitäten von Hochschulen sind im Augenblick außerordentlich günstig (wenn auch noch nicht in allen Bundesländern gleich weit entwickelt). Es kommt jetzt darauf an, dass die Hochschulen diese Chance nutzen, es liegt jetzt primär am Management auf Hochschulebene.
- Zur Nutzung der Chancen stehen inzwischen moderne Ansätze und Verfahren des Hochschulmanagements und zum Teil auch schon das Know-how zur Verfügung.
- Obwohl sich die Rahmenbedingungen zum Positiven gewendet haben, bleiben Entwicklungen in Bezug auf die Weiterbildung vereinzelt. Die Frage ist, warum die Chancen noch nicht umfassend genutzt werden.

Dies wird im Folgenden näher auszuführen sein. Durch die Veränderungen haben die Hochschulen jetzt die Möglichkeit, die sich aktuell ergebenden Handlungsspielräume besser zu nutzen und sich auf dem Weiterbildungsmarkt zu positionieren.

Die vorliegende Publikation will dafür Denkanstöße geben. Dazu werden die Rahmenbedingungen an Hochschulen und der Weiterbildungsbedarf von Unternehmen analysiert und Überlegungen angestellt, wie Hochschulen durch neue Wege der Zusammenarbeit mit Unternehmen und strategische Neuausrichtungen den dargestellten Entwicklungen Rechnung tragen können. Den empirischen Kern der Studie bilden folgende Informationsquellen:

- eine Onlinebefragung von Unternehmensvertretern aller Branchen und Unternehmensgrößen zum Stellenwert der Weiterbildung im Unternehmen, ihrer Einschätzung der von Hochschulen angebotenen Leistungen und ihrer Perspektive auf die Entwicklungen im quartären Bildungsmarkt in den nächsten Jahren
- strukturierte Interviews mit 24 Unternehmensvertretern
- eine Round-Table-Diskussion mit 35 Personalvorständen führender deutscher Unternehmen
- Diskussionsrunden und Experteninterviews mit Vertretern privater und öffentlicher Hochschulen, die in Deutschland für Good Practice in der quartären Bildung stehen
- eine Diskussionsrunde mit Vertretern europäischer Hochschulen, Unternehmen und Unternehmensverbänden
- die vorhandene Literatur zum Thema.



Bei der Konzeption der Befragung und der Erarbeitung der Empfehlungen stand den Autoren ein Expertenbeirat aus Unternehmens- und Hochschulvertretern zur Seite. Die Planung und Durchführung der Umfrage wurde von Experten von Deloitte umgesetzt.

Die so erlangten Anregungen und Diskussionsbeiträge bilden die Grundlage der Empfehlungen.

# „Weiterbildung muss auch den Hochschulen einen Mehrwert bringen“

**Interview mit Prof. Dr. Beate Rennen-Allhoff, Rektorin der Fachhochschule Bielefeld und bis Juli 2008 Vizepräsidentin für Neue Medien und Wissenstransfer der Hochschulrektorenkonferenz (HRK)**

*Wie stark stehen die bundesdeutschen Hochschulen derzeit in Sachen Weiterbildungsaktivitäten unter Druck?*

Wissenschaftliche Weiterbildung ist für Hochschulen nichts Ungewöhnliches – sie sehen sie als zentralen Bestandteil ihres Bildungsauftrags an. Dies ist auch in den Hochschulgesetzen der Länder fixiert. In den Zuschüssen an die Hochschulen ist der Weiterbildungsbereich allerdings in der Regel nicht enthalten. Auch sind andere Rahmenbedingungen wie Anrechnung auf die Kapazität oder Möglichkeiten, Hochschulpersonal in Nebentätigkeit an der eigenen Hochschule zu beschäftigen, nicht befriedigend und vor allem nicht einheitlich geregelt. Das erschwert es den Hochschulen auch, von Hochschulen in anderen Ländern Deutschlands zu lernen.

*Wie lässt sich eine für die Hochschulen notwendige Klarheit herstellen?*

Sie brauchen angemessene, klare und möglichst auch einheitliche Rahmenbedingungen für ihre Weiterbildungsaktivitäten. Die einzelnen Länder müssen Klarheit schaffen und es dürfte eigentlich auch machbar sein, dass sich die Länder untereinander abstimmen.

*Was sollen die Länder konkret besser machen?*

Die Kernforderungen an die Bundesländer hat die Hochschulrektorenkonferenz gerade in einem „Positionspapier zur wissenschaftlichen Weiterbildung“ zusammengestellt. So müsste zum Beispiel die Finanzierung der Infrastruktur für Weiterbildungsangebote durch Landesmittel zuläs-



sig sein. Wichtig ist auch eine klare Regelung zur Tätigkeit des Hochschulpersonals in der Weiterbildung – sei es über die Anrechnung auf das Lehrdeputat, durch die Übertragung der Weiterbildung als Nebentätigkeit im Hauptamt oder durch die Zulassung von Nebentätigkeit an der eigenen Hochschule. Und es muss möglich sein, für Weiterbildungsaktivitäten angemessene Honorare zu zahlen. Einige dieser Aspekte sind zwar schon in den Rahmenbedingungen einzelner Bundesländer erfasst, die Gesamtpalette aber in aller Regel nicht.

*Muss eigentlich jede Hochschule auf den Zug aufspringen und Weiterbildungsmaßnahmen zu einer ihrer Kernaufgaben machen?*

Jede Hochschule kann und sollte selber entscheiden, wie ihre Strategie aussieht und wo sie sich profilieren will. Einige Hochschulen werden – wie wir es schon im Rahmen der Exzellenzinitiative gesehen haben – ihre Schwerpunkte bei Forschung oder Lehre setzen, andere wiederum bei der wissenschaftlichen Weiterbildung. Wichtig ist nur, dass diese Position auch nach außen eindeutig erkennbar wird.

*Warum sollten sich dann Hochschulen jetzt mit dem Thema Weiterbildung intensiv beschäftigen?*

Weil auf sie neue Anforderungen zukom-

men. Vermutlich werden künftig fast alle Hochschulen auch berufsbegleitende Masterstudiengänge anbieten müssen. Im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess und der Umstellung auf Bachelor und Master werden nämlich Studenten mit guten Berufsaussichten oftmals bereits nach dem Bachelor die Hochschule verlassen. Viele haben dann aber die Möglichkeit im Hinterkopf, berufsbegleitend doch noch einen Masterabschluss zu machen. Dafür muss die Hochschule entsprechende Angebote parat haben.

*Welche Vorteile bringen Weiterbildungsaktivitäten einer Hochschule?*

Ein großer Mehrwert für Lehre und Forschung ergibt sich schon allein durch die Rückkopplung mit der Praxis und den möglichen Ausbau von Kooperationen mit Unternehmen. Bei einer entsprechend klaren Ausrichtung auf dem Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung gewinnt eine Hochschule zudem eine zusätzliche Reputation in diesem Bereich. Damit können sich neue Aktionsfelder und weitere Einnahmequellen auftun.

*Welche Risiken kommen auf die Hochschulen zu?*

Es entstehen neue wirtschaftliche Situationen, die die Hochschulen berücksichtigen müssen. So haben sie bei wissenschaftlichen Weiterbildungen – etwa in Form von Studiengängen – die Pflicht, sie auch dann zu Ende führen, wenn die Teilnehmerzahl stark schrumpft. Damit sind unter Umständen weitere laufende Kosten verbunden. Deshalb muss am Anfang jeder Weiterbildungsaktivität eine saubere Kalkulation stehen.

*Erfahrungen mit dem Technologietransfer zeigen, dass gut gemeinte Austauschprozesse zwischen Wissenschaft und Wirtschaft letztendlich doch nicht so funktionieren, wie geplant. Besteht die Gefahr auch für den Weiterbildungsprozess?*

In der gegenwärtigen Situation könnte ich mir das schon vorstellen. Denn in beiden Bereichen sind manche Problemla-

gen durchaus gleich. Dazu gehört zum Beispiel die Notwendigkeit einer leistungsbezogenen Bezahlung des Leitungspersonals der dafür zuständigen zentralen Einrichtungen. Die ist aber in unserer Struktur derzeit gar nicht möglich.

Viele Hochschulen haben bei der Einrichtung von Transferstellen zudem gesehen, dass die sich irgendwann einmal vom sonstigen Hochschulgeschehen abgekoppelt haben. Das hat die Sache nicht gerade beflügelt. Wenn sich auch das Thema Weiterbildung innerhalb der Hochschule verselbstständigt, wird es bald nicht mehr zum Gesamtprofil der Hochschule gehören.

**Wie sollten dann die Weiterbildungsaktivitäten in die Hochschulen integriert werden?**

Ich plädiere dafür, dass man zwar zentrale Unterstützungseinheiten schafft. Allen Beteiligten muss aber klar sein, dass die Anbindung dieser Einheit an die Fakultäten oder Fachbereiche ein unabdingbarer Bestandteil dieses Konzepts ist.

**Andere sehen gerade in der Gründung rechtlich eigenständiger Institutionen die Chance für ein erfolgreiches Handeln.**

Die Auslagerung von Weiterbildung auf An-Institute der Hochschulen, so etwa auf GmbHs, war ein Modell, das man früher im Wesentlichen aus der Not heraus genutzt hat. Damals hatten die Hochschulen noch sehr viel weniger Möglichkeiten, selber aktiv zu werden.

Inzwischen aber hat sich die Gesetzgebung geändert und auch in den Rahmenbedingungen ist vieles in den letzten Jahren erleichtert worden. Im Großen und Ganzen lassen sich diese Aktivitäten jetzt auch im Rahmen der Hochschule betreiben und so die Verbindung zur grundständigen Lehre und zur Forschung sicherstellen. Jede Hochschule wird aber für sich prüfen, in welchem Maße sie sich in der Weiterbildung engagiert, wo sie dabei Schwerpunkte setzt und wie sie die wissenschaftliche Weiterbildung organisieren will.

**Wie sollten die Hochschulen vorgehen?**

In Bielefeld planen wir beispielsweise eine zentrale Organisation, die als Serviceeinheit aktiv wird. Sie entwickelt nicht selber Programme, sondern tut das in enger Abstimmung mit den Fachbereichen. Für die Durchführung wird sie eigenes Hochschulpersonal einsetzen, aber auch externe Lehrkräfte. Die Serviceeinrichtung soll innerhalb der Hochschule als Profitcenter angelegt sein.

**Wenn der Leiter der Servicestelle und Sie als Rektorin der Hochschule beispielsweise unterschiedlicher Meinung sind über die richtige Vermarktung von Weiterbildungsmaßnahmen, wer hat dann das letzte Wort?**

Bei einer Einrichtung der Hochschule geht es auch um das strategische Geschäft und da ist das Rektorat gefragt.

**Für viele Lehrkräfte entsteht durch die Übernahme von Weiterbildungsveranstaltungen zusätzliche Arbeit. Haben sie auch einen Nutzen davon?**

Natürlich profitieren Professoren und Dozenten auch von den neuen Aktivitäten ihrer Hochschule. Zum einen erhalten sie – soweit möglich – für die Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen ein zusätzliches Honorar. Für Weiterbildungs- und Forschungsaufgaben können sie zudem Drittmittel einwerben und so auch im Rahmen der W-Besoldung ihr Gehalt aufstocken. Wir haben genügend Professoren, die das von vornherein als Einnahmen einkalkulieren und bei denen wir diese Möglichkeit beim Einstellungsgespräch auch thematisieren. Davon profitieren dann vor allem Leute, die neben ihren wissenschaftlichen Fähigkeiten noch Managementqualifikationen mitbringen – sonst wird es ihnen nicht gelingen, an diese Mittel zu kommen.

**Welche Wünsche haben Sie im Bereich Weiterbildungsinitiative an die Wirtschaft?**

Zum einen wünsche ich mir realistische Erwartungen an die Hochschulen. Man sollte ihnen zugestehen, dass sie den Begriff der wissenschaftlichen Weiterbildung nicht

auf punktgenaue Angebote für Unternehmen verengen. Hochschulen werden im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung möglicherweise eine ganze Palette von Angeboten entwickeln und die unternehmensbezogenen sind dabei nur eine Teilmenge. Hochschulen werden zudem nicht alles anbieten können und wollen, was Unternehmen an Weiterbildungsmaßnahmen wünschen. So werden sie ihren eigenen Absolventen, die als Berater oder als Coach ihren Lebensunterhalt verdienen, keine Konkurrenz machen. Außerdem wäre es wünschenswert, dass Unternehmen schon bei der Entwicklung der berufsbezogenen Programme aktiv mitarbeiten.

**Werden sich die bundesdeutschen Hochschulen durch den Weiterbildungsprozess in den nächsten zehn Jahren verändern?**

Das wird mit Sicherheit so sein. Erste Veränderungen sind schon heute sichtbar: Wir haben nicht mehr nur den Standardstudierenden oder die Standardstudierende vor Augen – die 20 Jahre alt sind und einen ersten Studienabschluss anstreben. Viele Hochschulen gehen ihre Programme viel zielgruppenspezifischer an. Das wird sich nach meiner Einschätzung in der Zukunft noch verstärken. Ich hoffe auch, dass neue Lehrformen aus der Weiterbildung eine Rückwirkung auf die Qualität in der grundständigen Lehre haben. Dort wird man beispielsweise in Zukunft weniger Frontalunterricht machen.

**Wird es damit auch einen neuen Typus von Hochschullehrern geben?**

Ich glaube schon, dass es eine stärkere Differenzierung innerhalb des Personals gibt – das passiert gerade auch an unserer Hochschule. Zudem hoffe ich, dass sich das Selbstverständnis der Professoren mehr hin zu einer Begleitung von Lernprozessen verschiebt. Nicht vorstellen kann ich mir aber spezielle Weiterbildungsprofessoren an den Hochschulen. Wenn wir den Mehrwert für die Forschung und die Lehre erzeugen wollen, sollten Leute in der Weiterbildung auch in den anderen Feldern aktiv sein.



# Verbesserte Rahmenbedingungen für quartäre Bildung an Hochschulen

# 2

## Verbesserte Rahmenbedingungen für quartäre Bildung an Hochschulen

Das deutsche Hochschulsystem erlebt nicht nur durch den Bologna-Prozess, sondern auch durch die Einführung von New Public Management an den Hochschulen und deren zunehmender Autonomie den größten Umbruch seit Jahrzehnten. Die damit einhergehenden Veränderungen wirken sich – wie eingangs bereits dargestellt – auch auf die Rahmenbedingungen für die quartäre Bildung an staatlichen Hochschulen aus und verändern diese zum Positiven. Gleichwohl gibt es durchaus Unterschiede im Status quo der einzelnen Bundesländer: Während die Entwicklung insgesamt deutlich in eine Richtung geht, die den Hochschulen ein Engagement in der quartären Bildung leichter macht als dies noch vor zehn Jahren der Fall war, ist die Gesetzeslage je nach Bundesland für die einzelne Hochschule unterschiedlich fortschrittlich. Insgesamt ist jedoch festzustellen:

### 1. Sowohl auf institutioneller als auch auf individueller Ebene entstehen Anreize zu Weiterbildungsaktivitäten.

Weiterbildung verbleibt in vielen Bundesländern nicht nur eine abstrakte gesetzliche Verpflichtung, sondern wird inzwischen in staatlichen Steuerungsinstrumenten umgesetzt. Insbesondere ist Weiterbildung vielfach ein Pflichtelement von Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule. Auch in staatlichen Modellen der Mittelvergabe wird Weiterbildung zunehmend berücksichtigt.

So existiert etwa in Brandenburg eine Hochschulfinanzierung nach dem „Dreisäulenmodell“, das heißt, es gibt eine Grundfinanzierung, die nach Studierenden in der Regelstudienzeit und Professuren bemessen wird, sowie eine leistungsbezogene Finanzierung, bei der die Absolventen ein wesentlicher Indikator sind. Sowohl bei den Studierenden in der Regelstudienzeit als auch bei den Absolventen werden die Studierenden in weiterbildenden Bachelor- und Masterangeboten voll mitgezählt und damit aus dem Landeshaushalt genauso honoriert wie grundständige Studierende. Auch in der dritten Säule der innovationsbezogenen Zielvereinbarung können je nach Profil der Hochschule Projekte im Weiterbildungsbereich gefördert werden.

Solche Anreizsysteme werden vielfach auch in den Hochschulen bei der Mittelvergabe an die Fakultäten umgesetzt. Nicht zuletzt lohnt sich Engagement in der quartären Bildung auch dadurch, dass mögliche Überschüsse zunehmend frei verwendbar sind. In Einzelfällen gibt es allerdings noch Möglichkeiten, Spielräume auszuweiten (zum Beispiel beim periodischen „Freikaufen“ von Lehrverpflichtungen durch Bezahlung von Ersatzlehrkräften aus Weiterbildungseinnahmen o. ä.).

Hochschullehrer können Honorare für quartäre Bildungsangebote als Nebeneinkünfte beziehen und haben zum Teil auch die Option, sie als Drittmittel in den Hochschulhaushalt zu überführen. Sie können in den Ländern zunehmend dienstrechtlich auch Weiterbildung im Hauptamt mit entsprechender Deputatsermäßigung betreiben. Auch im Kapazitätsrecht sind erste Schritte in Richtung Anrechnung von Weiterbildung gemacht; in der LVVO Baden-Württemberg §2 (3) heißt es beispielsweise: „... im Hauptamt erbrachte Lehrleistungen im Bereich der Weiterbildung





können auf die Lehrverpflichtung angerechnet werden. Voraussetzung für eine Anrechnung ist, dass es sich um kostendeckende Weiterbildungsangebote handelt ...“. Wenn die zuletzt vermehrt erhobenen Forderungen nach einer Ablösung des Kapazitätsrechts durch Zielvereinbarungen umgesetzt würden, würde an dieser Stelle weiterer Spielraum entstehen. Auch in der W-Besoldung können weiterbildungsbezogene Kriterien Berücksichtigung finden. Grundsätzlich ist also eine ganze Palette von Anreizmöglichkeiten vorhanden.

**2. Hochschulen verfügen zunehmend über Globalhaushalte und können dabei auch mit den Einnahmen aus quartärer Bildung weitgehend frei wirtschaften.**

Die Zeiten, in denen eigene Einnahmen jenseits festgelegter Haushaltsansätze an die Landeshaushalte abgeführt werden mussten, sind vorbei. Einnahmen aus quartären Bildungsangeboten können mehr oder minder frei bewirtschaftet werden. Innerhalb der Hochschulen gelten allerdings einschränkende Regelungen zum Beispiel der Landeshaushaltsordnung. Dies war häufig ein Grund, quartäre Bildung in einer Ausgründung mit eigener Rechtspersönlichkeit auszugliedern. Auch die Notwendigkeit dazu sinkt, wenn wie in Nordrhein-Westfalen oder an den niedersächsischen Stiftungshochschulen Globalhaushalte mit weitestgehenden hochschulischen Bewirtschaftungsbefugnissen versehen werden.

**3. In den Reformen der Hochschulgesetze wurde die Unternehmensgründung erleichtert; durch das freiere Wirtschaften in der Hochschule ist aber die Ausgründung möglicherweise auch weniger wichtig geworden.**

In den Gesetzesnovellen der vergangenen Jahre (zum Beispiel das TU-Darmstadt-Gesetz oder das nordrhein-westfälische Hochschulfreiheitsgesetz) wurde die Ausgründung von Unternehmen aus Hochschulen deutlich erleichtert. Dies schafft zudem gute Voraussetzungen für Weiterbildungseinrichtungen, auch wenn dies aufgrund der großen Freiheiten im Globalhaushalt möglicherweise weniger wichtig wird, weil man die eigenständige Rechtsform zur Umgehung restriktiver Regeln gar nicht mehr braucht. Dennoch kann es gute Gründe für eine unternehmerische Lösung geben, die deutlich leichter geworden ist.

**4. Hochschulen richten sich zunehmend strategisch aus und arbeiten an der Umsetzung spezifischer Profile. Dabei kann auch quartäre Bildung eine Rolle spielen.**

Profilbildung ist für deutsche Hochschulen keine Leerformel mehr: Auf Basis von Stärken-Schwächen-Analysen fokussieren Hochschulen ihre Schwerpunkte, bilden prioritäre Querschnittsthemen, gehen strategische Allianzen mit Partnern ein. Von politischer Seite werden sie dazu ermuntert; die Landesentwicklungsplanungen fordern zum Teil sehr deutlich die Spezifizierung von Hochschulprofilen und die Herausbildung von „Unikaten“ mit besonderen Leistungsschwerpunkten. Dabei kann die quartäre Bildung ein besonderes Profilelement werden. Letztlich bedeutet das auch, dass eine Fokussierung auf quartäre Bildung nicht für alle Hochschu-

len in gleichem Ausmaß realistisch und sinnvoll ist, sondern je nach Bedeutung für das Profil unterschiedlich gestaltet werden sollte.

**5. Mit dem Bologna-Prozess, der Umstellung auf Bachelor und Master und der Herausbildung des Ideals lebenslangen Lernens ist strukturell wie normativ der Boden für die Weiterbildung bereitet.**

In der Bachelor-Master-Struktur werden weiterbildende Angebote ein selbstverständlicher Teil des Portfolios an Studienprogrammen. Lebenslanges Lernen wird zum normativen Zielkonzept; das geht natürlich nicht ohne größeren Fokus auf Weiterbildung. Es wird zunehmend selbstverständlich werden, nach einem berufsqualifizierenden Bachelor in späteren Karrierephasen für weiterbildende Master an die Hochschule zurückzukehren. Wenn ein Bachelor mit einer komprimierten akademischen Ausbildung in den Beruf eintritt, ist es nur konsequent, akademische Ausbildungselemente in späteren Berufsphasen nachzulegen. Die Modularisierung der Studienprogramme kommt dem für Berufstätige typischen Teilstudium entgegen und ermöglicht zeitliche Flexibilität bzw. auch das Herauslösen von zertifizierten Einzelmodulen.

Es existieren also sowohl die technischen Voraussetzungen (Modularisierung, Kreditierung – also die Möglichkeit, Weiterbildung über längere Zeit, ggf. auch von verschiedenen Anbietern, zu einem Abschluss zu akkumulieren) als auch die ideellen Grundlagen, die quartäre Bildungsangebote fördern.

**6. Die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung ist von den gesetzlichen Regelungen her zumindest in einigen Ländern inzwischen gegeben.**

Quartäre Bildung bietet für Personen mit beruflicher Ausbildung und ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung die Möglichkeit, einen akademischen Abschluss zu erwerben. Für diese Form der Durchlässigkeit eines Bildungssystems sind drei Faktoren relevant: Der Zugangsweg muss bestehen, eine Zulassung muss erfolgen können und im beruflichen Kontext erworbene Ausbildungen und Vorqualifikationen sollten anerkannt werden.

Hier gibt es noch Unterschiede in den Bundesländern, aber die Entwicklungen gehen klar in Richtung Durchlässigkeit.

In einigen Fällen reicht der Nachweis von einschlägiger Berufserfahrung, in anderen wird ein Probestudium verlangt oder es sind Zugangsprüfungen vorgesehen. In Niedersachsen beispielsweise gibt es den fachbezogenen Zugang bei von der Hochschule als gleichwertig festzustellender beruflicher Fortbildung und bei Vorliegen einer Ausbildung und einem bestimmten Mindestumfang beruflicher Tätigkeit besteht die Möglichkeit des Zugangs über eine Zugangsprüfung. Für das Zulassungsverfahren erlaubt Niedersachsen über eine „Berufsqualifiziertenquote“ die privilegierte Behandlung beruflich Qualifizierter mit alternativem Hochschulzugang.

Für die Anrechnung von Vorleistungen sieht ein KMK-Beschluss von 2002 große Spielräume der Hochschulen vor. Im Rahmen des BMBF-Projekts „ANKOM“ („Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Hochschulstudiengänge“) wird derzeit an einigen Modellhochschulen untersucht, ob und wie die Anrechnung beruflicher Qualifikationen erfolgen kann. Die am Projekt beteiligte Universität Oldenburg etwa entwickelte im Rahmen des Projekts ein Verfahren, durch das eine Ausbildung zum Betriebswirt, Bank- und Industriekaufmann in einem BWL-Bachelorstudium mit 40 Kreditpunkten angerechnet werden kann. Das zeigt, dass der Weg an die Hochschule für Berufstätige ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung über verkürzte Bachelorstudiengänge (unter Anrechnung bestimmter beruflicher Vorqualifikationen) oder Teilstudienstudiengänge möglich ist; ob diese dann letzt-



lich als grundständig oder weiterbildend deklariert werden, ist nur für die Frage der staatlichen vs. Gebührenfinanzierung relevant.

Neben den bereits möglichen und praktizierten Hochschulzugängen wird ein zukünftiger deutscher Qualifikationsrahmen, der das gesamte Bildungssystem umfasst, einen weiteren Schritt in Richtung Durchlässigkeit darstellen und Zugang und Anrechnung durch die Darstellung der übergreifender Qualifikationsniveaus erleichtern.

**7. Durch die demografisch bedingte Nachfrageentwicklung werden Hochschulen in Zukunft auf neue Zielgruppen von Studierenden und eine Erhöhung der Partizipation an Hochschulbildung angewiesen sein. Quartäre Bildung spielt dabei eine wichtige Rolle und kann überlebensnotwendig werden.**

Wenn das „Studierendenhoch“ abgeklungen ist, wird es bei unveränderten Zugangsquoten in ganz Deutschland einen studentischen Nachfragemangel geben. Hochschulen werden dann neue Studierendenzielgruppen erschließen müssen und dadurch gleichzeitig zum gesellschaftlichen Ziel höherer Partizipationsraten an Hochschulbildung beitragen. Dadurch gerät auch die Gestaltung und Förderung der Durchlässigkeit in den Fokus der Hochschulen, denn sie ermöglicht die Erschließung eines großen Nachfragepotenzials. Damit sind entsprechende Angebote quartärer Bildung erforderlich.

**8. Ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal der Hochschulen gegenüber anderen Weiterbildungsanbietern sind ihre Möglichkeiten und Kompetenzen in der Forschung sowie das Recht, akademische Abschlussgrade zu verleihen. Die Entwicklungen der letzten Jahre haben Forschungsqualität transparenter gemacht. Auch dies ist eine Chance für neue Weiterbildungsangebote.**

Quartäre Bildungsangebote können unmittelbar aus der Forschung erwachsen. Neueste Forschungserkenntnisse lassen sich in Weiterbildung für die Anwender der jeweiligen Technologien umsetzen, auch die Infrastruktur zur Durchführung solcher Angebote ist an Hochschulen vorhanden. Zudem können sie neben reinen Zertifikaten auch akademische Abschlüsse verleihen. Dies ist ein besonderes Alleinstellungsmerkmal von Hochschulen (und Forschungseinrichtungen) gegenüber anderen Weiterbildungsanbietern. Die wesentliche Veränderung der letzten Jahre besteht darin, dass stärker auf Schwerpunktbildung und Herausbildung besonderer Exzellenz in der Forschung Wert gelegt wird. Rankings und Ratings (DFG, CHE, Wissenschaftsrat) machen Forschungsqualität identifizierbar; die Exzellenzinitiative hat Strukturen und Standorte herausgebildet, die für besondere Forschungsqualität stehen. Hochschulen mit besonderer Forschungsqualität können dies auch zur Profilierung ihrer quartären Bildung nutzen. Die Nachfrager nach quartärer Bildung finden klarer identifizierbare Ansprechpartner für ihre forschungsbezogenen Anliegen.

## **2.1 Handlungsmöglichkeiten der Hochschulen**

Die dargestellten, aktuellen Rahmenbedingungen machen deutlich, dass nunmehr die Hochschulen gefordert sind, die neuen Chancen zu nutzen.

**1. Die Hochschulen haben im Augenblick gute Möglichkeiten, Aktivitäten im Bereich der quartären Bildung auszubauen oder sogar zu einem wesentlichen Profilelement der Hochschule zu machen. Es kommt nun darauf an, ob und wie sie diese Möglichkeiten nutzen. Die Chancen sind allerdings in den Bundesländern nicht gleich verteilt.**

Die dargestellten Fakten haben gezeigt, dass die Hochschulen derzeit gute Rah-

menbedingungen vorfinden, wenn sie ihre Kernaufgabe Weiterbildung stärken wollen. In Bundesländern, die an bestimmten Stellen den beschriebenen Entwicklungen noch hinterherhinken, sollte allerdings schnellstens aufgeholt werden, damit die Hochschulen in Deutschland mit gleichen Konditionen in den Wettbewerb um den Weiterbildungsmarkt einsteigen können. Die dargestellten Trends in der Veränderung der staatlichen Steuerung sind demnach als Empfehlungen zu betrachten.

### **2. Die Hochschulen können die Potenziale und Handlungsmöglichkeiten nutzen, weil sie derzeit ihr Management professionalisieren.**

Die Nutzung der positiven Rahmenbedingungen ist keine triviale Aufgabe. Auch wenn etwa die Durchlässigkeit prinzipiell gegeben ist, liegen trotzdem noch keine umfassenden Konzepte zur Umsetzung vor. Anrechnungsverfahren für verkürzte Bachelorprogramme sind erst zu entwickeln. Eine Profilierung mit Weiterbildungsangeboten erfordert eine Vielzahl von Maßnahmen, sei es die Gestaltung von Anreizmodellen und Organisationsstrukturen oder die Entwicklung des Marketings. Positiv zum Tragen kommt die Tatsache, dass all diese Bereiche des Hochschulmanagements sich derzeit in einem Prozess der Professionalisierung befinden. Auch dies macht die Nutzung der Chancen für die Weiterbildung wahrscheinlicher.

### **3. Wenn die Hochschulen erfolgreiche Weiterbildungsanbieter werden wollen, kommt es auf die Nutzung ihrer Stärken und Alleinstellungsmerkmale an.**

Die Nutzung der Chancen muss sich in einer Weise vollziehen, die mit den besonderen Stärken bzw. Alleinstellungsmerkmalen von Hochschulen in Einklang steht. Die Alleinstellungsmerkmale von Hochschulen, die sie von anderen Weiterbildungsanbietern unterscheiden, sind:

- Wissenschaftlichkeit
- Interdisziplinarität
- Verleihung von Hochschulgraden (inklusive weiterführender Promotionsmöglichkeit)
- Einbindung von Studienarbeiten in Forschung und Entwicklung sowie
- Forschungsinfrastruktur.

Der Bezug auf diese Merkmale stellt ebenfalls eine relevante Randbedingung für die Entwicklung von quartären Bildungsangeboten dar.

### **4. Wenn sich Hochschulen dem Feld der quartären Bildung verschließen, kann dies gravierende Nachteile bedeuten.**

Bisher wurde mit den Chancen aufgrund der günstigen Rahmenbedingungen argumentiert. Unten wird gezeigt werden, dass sich Hochschulen mit unterschiedlicher Intensität und in sehr verschiedenen Formen dem Feld der Weiterbildung widmen können. Ein völliges Ignorieren der quartären Bildung ist in jedem Fall mit Risiken verbunden:

- Es wird auf die Möglichkeit der finanziellen Diversifizierung und damit auf eine Absicherung gegen Risiken teilweise verzichtet.
- Es wird auf eine der wesentlichen Handlungsoptionen für zukünftig sinkende Studierendenzahlen verzichtet.
- Es wird einer wichtigen gesellschaftlichen Aufgabe nicht nachgekommen.
- Es wird auf wichtige Chancen in Forschung und Lehre verzichtet, die im wechselseitigen Lernprozess zwischen Hochschulen und Unternehmen stecken.
- Es wird auf die Chance zum Aufbau von Unternehmenskontakten mit der Perspektive der positiven Ausstrahlungseffekte auf Forschung, Career Service usw. verzichtet.

## 2.2 Ursachen für die bisher begrenzte Entwicklung

Die bisherigen Überlegungen zu den Rahmenbedingungen werfen die Frage auf: Wenn die Rahmenbedingungen so günstig sind und die Hochschulen über hinreichende Managementkompetenz verfügen – warum sind Hochschulen dann nicht schon vielfach auf dem Weg, sich mit quartärer Bildung zu profilieren? Gibt es doch noch hindernde Faktoren, die in den Hochschulen liegen? Auch diese müssen bei der Ableitung von Empfehlungen beachtet werden.

### 1. Bei den oben beschriebenen Trends sind nicht alle Bundesländer und Hochschulen gleich weit. Die Voraussetzungen sind also nicht überall ideal.

Sowohl die gesetzlichen Rahmenbedingungen als auch die Entwicklungen im hochschulinternen Management sind nicht überall gleich ausgeprägt. In bestimmten Ländern und Hochschulen können die positiven Trends nur sehr eingeschränkt vorliegen.

### 2. In Deutschland wird eine künstliche Trennung zwischen grundständigem Studium und Weiterbildung praktiziert. Daraus resultieren Differenzierungen vor allem im Kontext der Finanzierung, die quartäre Bildung nach wie vor massiv behindern. Letztlich gibt es keinen Grund, warum zum Beispiel konsekutive und weiterbildende Master in einem Konzept des lebenslangen Lernens unterschiedlich behandelt werden sollten.

In Deutschland dürfen grundständige Studienprogramme nur gebührenfrei oder mit staatlich gesetzten Studienbeiträgen angeboten werden. Für Weiterbildung gilt hingegen weitgehend die Vorgabe, dass aus den Einnahmen die Vollkosten zu erwirtschaften sind, also keine Finanzierung aus staatlichem Geld erfolgt. Die grundständige Lehre wird den hoheitlichen Aufgaben zugeordnet, während quartäre Bildung außerhalb dieser Sphäre gesehen wird.

Dieses Verständnis ist problematisch, weil es eine im Kontext des lebenslangen Lernens nicht nachvollziehbare Separierung zwischen grundständigen und weiterbildenden Angeboten vornimmt. Es gibt keinen Grund, in einem Konzept lebenslangen Lernens hoheitliche öffentliche Aufgaben nicht auch in der Weiterbildung zu definieren und staatliche Subvention zuzulassen. Denn die Effekte der Separierung sind schädlich. Das Angebot an Weiterbildungsmastern wird drastisch behindert: Hochschulen können nur in den Fächern Master anbieten, in denen hohe Studiengebühren am Markt durchsetzbar sind. Das Fächerspektrum für Weiterbildung wird auf die Bereiche reduziert, mit denen am Markt hohe Erträge zu erwirtschaften sind. Das ist sicherlich einer der Gründe, warum im Bereich der weiterbildenden Master MBA-Programme bislang dominieren. Wenn sich aber der Bachelor als Regelabschluss etabliert, muss sich ein breit gefächertes weiterbildendes Masterangebot entwickeln, um den Zwang zu vermeiden, in vielen Fächern fast automatisch den konsekutiven Master nachzulegen. Fragen der Wettbewerbsverzerrung im Vergleich zu privaten Hochschulen sind aus der Bologna-Logik bei der Weiterbildung genauso zu beurteilen wie im grundständigen Bereich.

In einem Fall an einer Fachhochschule wurde die Kostenkalkulation und Gebührenberechnung eines berufsbegleitenden MBA vom Rechnungshof überprüft. Der Rechnungshof forderte eine Gebührenerhöhung ein, weil das Angebot nicht kostendeckend sei; inzwischen ist in dem Studiengang die Nachfrage ausgeblieben, u. a. weil Konkurrenten ähnliche Programme günstiger anbieten. Marktorientierte Preispolitik wird, wie in diesem Fall, durch staatliche Vorgaben verhindert.

Ein weiteres Problem ist in diesem Zusammenhang die eingeschränkte Möglichkeit, Produktentwicklungen im Weiterbildungsbereich vorzufinanzieren. Ein ins-

gesamt adäquaterer Weg wäre, jegliche Art von Studienprogramm mit einer rationalen Preispolitik zu versehen, die Kosten, Marktsituation und erzielbare Deckungsbeiträge einbezieht. Auch für quartäre Bildung sollte es jedoch möglich sein, staatliche Gelder in die Finanzierung einzubringen.

### **3. Einige KMK-Regulierungen im Bachelor-Master-Bereich sind für den Weiterbildungssektor nicht angemessen und behindern die Entwicklung von Angeboten.**

Zwei Bereiche der KMK-Vorgaben sind im Weiterbildungskontext problematisch:

- Starre Vorgaben wie die Gewährleistung von 300 Kreditpunkten für Bachelor und Master insgesamt sind für Weiterbildungsmaster problematisch. Im internationalen Kontext haben weiterbildende Master häufig 60 Kreditpunkte; dies erscheint auch in Teilzeit in überschaubarer Studiendauer (vier Semester) studierbar. Für Bachelorabsolventen mit 180 Credits ist dies allerdings nicht ausreichend, es entsteht ein Zwang zum 120 Kreditpunktmaster, der berufsbegleitend kaum studierbar erscheint. Die Akkreditierungsagenturen gehen damit völlig unterschiedlich um: Einige pochen strikt auf die Erbringung von 120 Kreditpunkten, andere lassen zum Beispiel Jahre der Berufserfahrung über die Zulassungsvoraussetzungen hinaus als pauschale Begründung für Credit-Anrechnung zu.
- Die Regelungen zum weiterbildenden Bachelor erschweren Angebote in diesem Bereich: In den Hochschulgesetzen ist es Grundvoraussetzung für ein weiterbildendes Studium, dass ein akademischer Abschluss bereits vorliegt. Ein Bachelor mit dem Ziel der Durchlässigkeit von der beruflichen zur akademischen Bildung wäre damit grundständig; und diese Zuschreibung verhindert wiederum die autonome Gestaltung von Studiengebühren. Zudem wäre ein Bachelor mit dem Ziel der Durchlässigkeit von beruflicher Bildung nur sinnvoll, wenn er auch als berufsbegleitendes Studium angeboten werden könnte.

### **4. Die Regeln der Programmakkreditierung behindern die flexible Entwicklung von customised Angeboten in der Weiterbildung.**

Insbesondere wenn Hochschulen mit Unternehmen in der Weiterbildung ins Geschäft kommen wollen, muss eine Bereitschaft bestehen, customised Studienprogramme auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten bereitzustellen. Dazu muss man flexibel Module aus bestehenden Studiengängen mit unternehmensbezogenen Inhalten kombinieren können, die Zuschnitte je nach Kunde flexibel verändern und mit einer größeren Kurzfristigkeit von Konzepten leben können. Dies widerspricht der Logik der Programmakkreditierung, die diese curriculare Flexibilität mit kurzfristigen Anpassungen erschwert, weil sie dafür zu schwerfällig ist. Für Hochschulen, die in diesen Bereich in größerem Umfang einsteigen wollen, erscheint es in hohem Maße ratsam zu sein, auf Verfahren der System-/Prozessakkreditierung überzugehen.

### **5. An den Hochschulen gibt es in Bezug auf die Weiterbildung eine starke Tradition, dies zur individuellen Angelegenheit der einzelnen Wissenschaftler zu machen. Das impliziert auch, dass Weiterbildung unter Einkommensaspekten vielfach als Nebentätigkeit außerhalb der Hochschule angeboten wird. Für Weiterbildung sind bisher finanzielle Anreize ausschlaggebend, weil der Beitrag zur wissenschaftlichen Reputation gering ist.**

Quartäre Bildung ist an deutschen Hochschulen nur sehr begrenzt institutionalisiert. Vielfach beruhen Weiterbildungsaktivitäten auf dem Engagement einzelner Hochschullehrer. Dies macht es schwierig, Weiterbildung systematisch zum Profilelement zu machen. Auch ist es gängig, dass Weiterbildung eine zusätzliche, individuelle Einkommensquelle der Hochschullehrer darstellt. So kann an Fach-

hochschulen über die Einkünfte aus solchen Nebentätigkeiten die Attraktivität einer Professur zum Teil erst geschaffen werden. Dadurch sind Hochschullehrer vielfach in der Weiterbildung außerhalb des Kontexts der eigenen Hochschule engagiert. Soll das Engagement in die eigene Hochschule gelenkt werden, müssten die finanziellen Bedingungen mindestens gleichermaßen attraktiv sein.

Die Einkommenserzielung aus quartärer Bildung ist deshalb wichtig, weil Wissenschaftler bislang aus Erfolg in der Weiterbildung wenig Reputationsgewinn und wenig Vorteile für wissenschaftliche Karrieren ziehen können. Karrieren werden – vor allem an Universitäten – primär aufgrund der Forschungsleistung entschieden. Die Frage ist, ob durch Änderung von Anreizsystemen auch Verschiebungen in den Wertigkeiten der reputationsbestimmenden Faktoren möglich sind.

**6. Quartäre Bildung zu einem wesentlichen Profilelement zu machen und die Angebote auszuweiten, ist riskant. Unternehmerisches Handeln im Sinne von Risikoübernahme und -management ist allerdings an Hochschulen häufig noch wenig ausgeprägt.**

Neben den genannten Hindernissen im Bereich der Rahmenbedingungen gibt es Hindernisse, die in den Hochschulen selbst liegen; so ist etwa das Risikomanagement an Hochschulen bislang unterentwickelt.

Die folgenden Denkanstöße und Empfehlungen sind auf die Überwindung dieser Hindernisse ausgerichtet; die Potenziale der Hochschulen stehen dabei im Mittelpunkt der Analyse.



# Programme mit Perspektiven



Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung



Die Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung und ihre Studierenden erreichen seit vielen Jahren hochgesteckte Ziele.

**T**echnikorientierte Studienschwerpunkte plus regionale Ausstrahlung sind kaum eine Startrampe für spektakuläre Weiterbildungsaktivitäten. Wie solche Lehranstalten dennoch erfolgreich im Bereich der quartären Bildung agieren können, zeigt die Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTGW): Sie entwickelt Programme für den Bedarf der Zukunft.

Auf den ersten Blick sehen die Rahmenbedingungen nicht sonderlich günstig aus: „Technische Weiterbildung wird nicht viel nachgefragt“, beobachtet Roland Luxemburger, Director Continuing Education Department an der HTWG, „denn Ingenieure arbeiten sich in der Praxis in neue Entwicklungen ein.“ Und auch

das Umfeld wird schwieriger: Viele der etwa 20 Fachhochschulen in Baden-Württemberg machen sich mit gleichen Weiterbildungsangeboten gegenseitig Konkurrenz. Zudem drängen immer mehr private Anbieter mit Kurzzeitseminaren auf den Markt, bei denen der Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern im Vordergrund steht. „Das Geschäft mit klassischer Weiterbildung ist in einer Event-Gesellschaft schwierig geworden“, resümiert Luxemburger.

Dennoch nehmen die Konstanzer in Sachen beruflicher wissenschaftlicher Weiterbildung bereits seit 20 Jahren bundesweit einen Spitzenplatz ein. Im Jahr 2004 hatte sie der Stifterverband beim Wettbewerb „Hochschulen im Wei-

terbildungsmarkt“ für „eine klare Strategie, ein innovatives Management und ausgeprägte Kooperationen mit der Industrie“ als Best-Practice-Hochschule ausgezeichnet. Und auch 2008 macht die HTWG im Weiterbildungsmarkt Furore. Ihr Erfolgskonzept sind Programme mit Perspektiven. Luxemburger: „Wir entwickeln rechtzeitig Weiterbildungsangebote, die die Leute in etwa drei bis fünf Jahren brauchen.“

## *Fachwissen zu aktuellen Themen*

Die HTWG Konstanz ist mit zwei Instituten für wissenschaftliche Weiterbildung in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Gestaltung aktiv. Mit der LCBS Lake Constance Business School unterstützt sie

Führungs- und Nachwuchskräfte im Rahmen von berufsbegleitenden Kontaktstudien und Masterstudiengängen bei der Professionalisierung ihrer Kompetenzen. Die TAK Technische Akademie Konstanz führt als Tochterunternehmen der Hochschule Weiterbildungsangebote in Form von Seminaren, Zusatzqualifikationen mit Hochschulzertifikat und Inhouseseminaren durch. In den Angeboten wird spezifisches Fachwissen zu aktuellen Themen in den Bereichen Computer Science (IT), Engineering und Management vermittelt, aktualisiert und vertieft.

„Wir offerieren nur Lehrrangebote, bei denen die Hochschule ein inhaltliches Alleinstellungsmerkmal und das fachliche Know-how im eigenen Haus hat“, berichtet Roland Luxemburger, „in diesen Themenfeldern suchen wir den Dialog mit der Praxis.“ So erkennen die Konstanzer frühzeitig, welche besonderen Qualifikationen in der Zukunft gefragt sein könnten und entwickeln dafür bereits vorab ein Curriculum. Denkbar wäre beispielsweise eine Weiterbildung im Themenfeld Nachhaltigkeit. „In diesem Bereich gibt es bislang keine festgelegten Qualifikationen“, erläutert Luxemburger, „also können wir dafür einen Katalog der notwendigen Eignungen frei erstellen.“ Die Erfahrungen aus der Weiterbildung werden dann dazu genutzt die grundständigen Ausbildungen zu aktualisieren oder sogar grundständige Ausbildungen für neue Berufsfelder zu entwickeln.

Mit dieser Strategie schafft die HTWG die Basis für einen langfristigen Erfolg ihrer Weiterbildungsaktivitäten. „Auch Schulungsprogramme unterliegen einem Produktlebenszyklus“, sagt Luxemburger, „nach etwa drei bis vier Jahren ist die Klientel abgeschöpft.“ Heißt: Erst läuft es gut an, dann kommen Nachahmer. Nicht jedes angedachte Studienprogramm endet letztendlich aber auch in einem konkreten Schulungsangebot. Luxemburger: „Von zehn Konzepten realisieren wir vielleicht vier.“

Es sei nicht die Aufgabe einer Hochschule, Bedürfnisse zu schaffen, meint Luxemburger, sie müsse vielmehr künftige

Entwicklungen antizipieren und schnell auf Bedürfnisse reagieren. Sein Credo: „Die Leute sollen das bekommen, was sie aus ihrer subjektiven Wahrnehmung brauchen.“ Ein Bedarf an neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten tut sich für viele Ingenieure beispielsweise beim Aufstieg in Führungspositionen auf. „Sie brauchen dann zusätzliche Managementkompetenz“, sagt Luxemburger. Dann sind die Masterprogramme der Konstanzer gefragt: der MBA in General Management beispielweise oder auch der MBA Human Capital Management.

### *Lernen in gediegener Atmosphäre*

Die Ausbildung berücksichtigt die Anforderungen der Zielgruppe: begrenztes Zeitpotenzial, praxisbezogenes Arbeiten. Luxemburger: „Die Kurse umfassen 48 Präsenztage pro Jahr und sind auf kleine Gruppen mit bis zu maximal 15 Teilnehmern ausgelegt.“ Das alles findet in einem historischen Ambiente statt, in der direkt am Bodensee gelegenen Villa Rheiburg. Das 1863 von einem Textilfabrikanten erbaute Gebäude hat die Hochschule zu einem Seminar- und Tagungszentrum mit moderner Kommunikations- und Präsentationstechnik ausgebaut. „Neben den Inhalten muss auch die Atmosphäre stimmen. Werteorientierung und Nachhaltigkeit lassen sich in einem solchen Umfeld einfach nachvollziehbarer vermitteln“, begründet Luxemburger das Immobilien-Engagement der Hochschule.

Neue Chancen für ihre Weiterbildungsangebote sehen die Baden-Württemberger auch in der Globalisierung – zum Beispiel in China. Gemeinsam mit der Fachhochschule Ingolstadt sowie in Kooperation mit dem Beijing Institute of Technology und der Daimler AG entwickelten die Konstanzer den weltweit ersten MBA-Studiengang Compliance & Corporate Governance. Er vermittelt chinesischen Führungskräften deutscher Unternehmen Instrumente und Verhaltensweisen, mit denen sich Bestechung und Betrug effektiver vermeiden lassen. Im Oktober 2007 startete der Kurs mit 17 Daimler-Führungskräften.

Besonders stolz ist Luxemburger dabei auf die Reaktionsstärke seiner Hochschule: Im Februar 2007 fanden erste Gespräche mit Daimler statt, sechs Monate später hatten alle Hochschulgremien die Prüfungsordnung für die MBA-Ausbildung abgezeichnet. Für die Konstanzer liegt auch in diesem Programm wieder eine große Perspektive: Mehrere deutsche Unternehmen signalisieren bereits Interesse an einer Beteiligung im zweiten Jahrgang.

### *Das Konzept*

Eine auf enge Fachgebiete ausgegerichtete Hochschule positioniert sich als Weiterbildungsspezialist für ihre Zielgruppe.

### *Die Erfolgsfaktoren*

1. Bedarf kennen: Erkunden, an welchen Stationen ihres beruflichen Werdegangs die Zielgruppe einen speziellen Weiterbildungsbedarf hat. Nur Weiterbildungsprogramme anbieten, in denen die Hochschule ausgewiesener Know-how-Träger ist.

2. Zukunftsorientiert planen: Im Kontakt mit der Praxis herausfinden, welche Qualifikationsangebote in bestimmten Branchen in drei bis fünf Jahren gebraucht werden. Entsprechende Lehrrangebote langfristig vorbereiten und bei aufkommendem Bedarf offerieren.

3. Kurze Reaktionszeiten: Hochschulintern die Voraussetzung für schnelle Entscheidungen aufbauen. Markt- und wettbewerbsfähige Strukturen bei Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen schaffen.





# Ergebnisse der Unternehmens- befragung

# 3

## Ergebnisse der Unternehmensbefragung

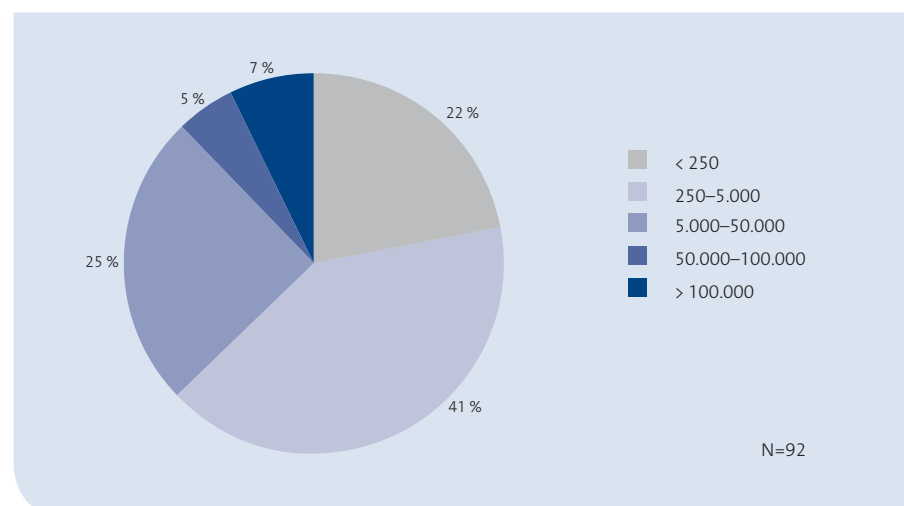
### 3.1 Methodik und Vorgehen

Die Unternehmensbefragung wurde so angelegt, dass qualitative Aussagen zur quartären Bildung im Fokus standen. Ziel war es, ein Stimmungsbild, thematische Anregungen und Denkanstöße zu erhalten, die im Anschluss an die Befragung im Rahmen der strukturierten Interviews und der Gesprächsrunden mit Unternehmens- und Hochschulvertretern vertieft diskutiert werden sollten. Die Befragung liefert somit wichtige Informationen und Anknüpfungspunkte für Aussagen zu Tendenzen und Trends, wie sie in diesem Kapitel dargestellt werden. Statistische Repräsentativität war ausdrücklich nicht Ziel der Befragung.

Die Grundgesamtheit der Befragung bilden privatgewerbliche Unternehmen, Handelskammern, Verbände und öffentliche Einrichtungen, die Mitglied im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft sind. Ziel der Auswahl war es, möglichst alle Unternehmensarten, -größen und die wichtigsten Branchen abzubilden; aufgrund der Mitgliederstruktur des Stifterverbands ist der Bereich der Finanzdienstleistungen allerdings im Vergleich zu seiner gesamtwirtschaftlichen Bedeutung leicht überrepräsentiert.

Die in der gesamten Auswertung enthaltenen prozentualen Angaben sind auf volle Prozentpunkte gerundet, da es primär um die Darstellung von Trends geht. Aus

Abbildung 1: Größe der befragten Unternehmen





Gründen der Vereinfachung wird die Gruppe der Befragten im Folgenden als „Unternehmen“ bezeichnet.

In einem ersten Schritt wurden 497 Unternehmen eingeladen, an der Befragung zur quartären Bildung teilzunehmen. 144 Unternehmen erklärten sich dazu bereit. An sie wurde ein teilstandardisierter Onlinefragebogen mit insgesamt 39 geschlossenen und offenen Fragen versandt. 107 Unternehmen haben geantwortet; die Rücklaufquote des Fragebogens beträgt demnach 74 Prozent. (Abbildung 1 und 2)

Von den befragten Unternehmen beschäftigen 22 Prozent weniger als 250 Mitarbeiter und gehören damit zu den kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU); diese Gruppe wird in der folgenden Auswertung teilweise extra ausgewiesen. Die große Mehrheit der befragten Unternehmen verzeichnet einen Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro (74 Prozent).

Die Branchenstruktur der befragten Unternehmen setzt sich gemäß Abbildung 3 zusammen.

Zusätzlich zu der Onlinebefragung wurden strukturierte Interviews und Round-Table-Gespräche mit Vertretern verschiedener Unternehmensgrößen und -branchen geführt, in denen die in der Befragung erhaltenen Ergebnisse vertieft und ergänzt wurden.

Abbildung 2: Umsatzvolumen der befragten Unternehmen

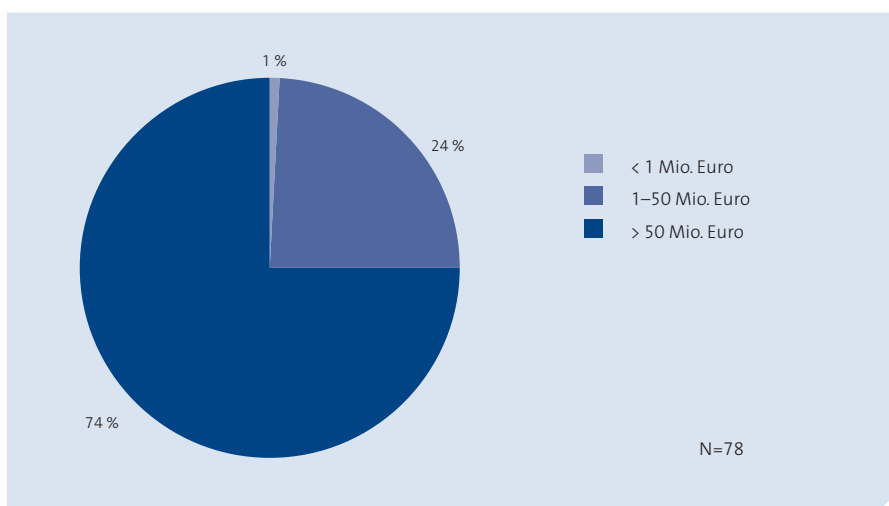
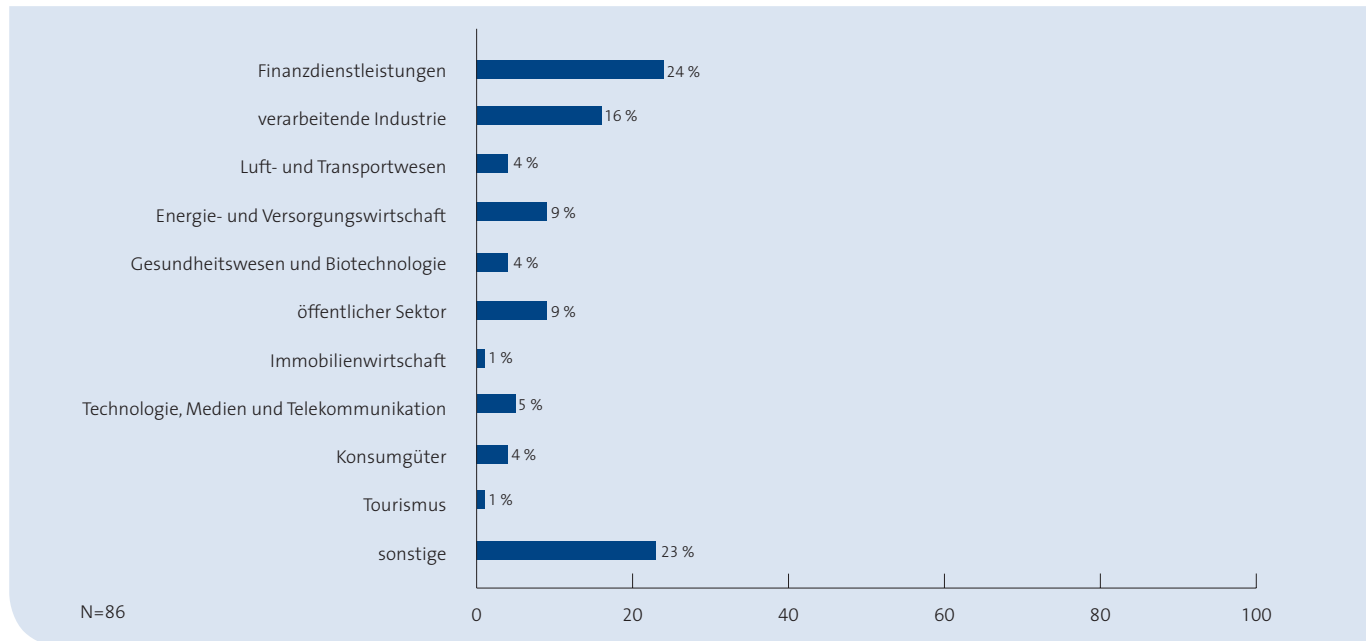


Abbildung 3: Branchenstruktur der befragten Unternehmen



### 3.2 Bewertung der Erfahrungen mit Hochschulen aus Unternehmenssicht

Hochschulen spielen gerade für die Unternehmen eine wichtige Rolle. Die von Hochschulen angebotenen Aus- und Weiterbildungsleistungen können zu ihren (ökonomischen) Zielsetzungen entscheidend beitragen. Die Frage ist, ob dieses Potenzial bereits realisiert ist, und ob die Unternehmen in der quartären Bildung Hochschulen als ernst zu nehmenden und attraktiven Partner wahrnehmen. Die Bewertung der bisherigen Praxis und die Analyse möglicher Defizite ist ein wichtiger Ausgangspunkt für zukünftige Entwicklungen. Die durchgeführte Umfrage sowie die vertiefenden Interviews erweitern die bestehenden Erfahrungen und ergänzen sie um eine Reihe interessanter Aspekte.

#### *Quartärer Bildungsmarkt wird weiter wachsen*

##### 3.2.1 Nachfragesituation auf dem Hochschulmarkt quartärer Bildung

Grundsätzlich lässt sich erwarten, dass der Markt der quartären Bildung in den nächsten Jahren wachsen wird. Nach einer Einschätzung zum Stellenwert von Weiterbildung im Unternehmen befragt, schätzt eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen ihren Bedarf als „sehr hoch“ oder „eher hoch“ ein. Als „eher gering“ sehen nur 4 Prozent der Befragten ihren Weiterbildungsbedarf, als „sehr gering“ schätzt dies kein einziges Unternehmen ein. Ein Befragter schildert die Situation – stellvertretend für viele – so: „Unsere Märkte verändern sich immer schneller und erfordern dadurch Flexibilität und schnelle Anpassung durch die Mitarbeiter; dies führt zu stetig erhöhtem Weiterbildungsbedarf.“ Über 80 Prozent der befragten Unternehmen arbeiteten 2007 im Bereich der quartären Bildung mit Hochschulen zusammen, haben also eigene Erfahrungen mit Hochschulen gesammelt. Dabei ist eine Konzentration auf eine Partnerschaft mit wenigen Hochschulen zu beobachten. 70 Prozent der Befragten arbeiteten mit sechs oder weniger Hochschulen zusammen. Dies lässt auf Exklusivität und strategi-

sche Partnerschaften in der Beziehung der Unternehmen zu Weiterbildungsanbietern schließen.

Insgesamt 18 Prozent der Befragten haben im Befragungszeitraum nicht mit Hochschulen zusammengearbeitet. Differenziert nach Größe des befragten Unternehmens lässt sich feststellen, dass kleine Unternehmen keine oder weniger Partner für die quartäre Bildung im Hochschulbereich haben, während größere Unternehmen tendenziell eine größere Anzahl an Partnern haben. Knapp die Hälfte der kleinen und mittelständischen Unternehmen kooperiert mit ein bis drei Hochschulen, mehr als ein Drittel der KMUs hat bislang noch gar keine Hochschulpartner in der quartären Bildung; hier könnte ein unerschlossenes Nachfragepotenzial für Hochschulen liegen. (Abbildung 4)

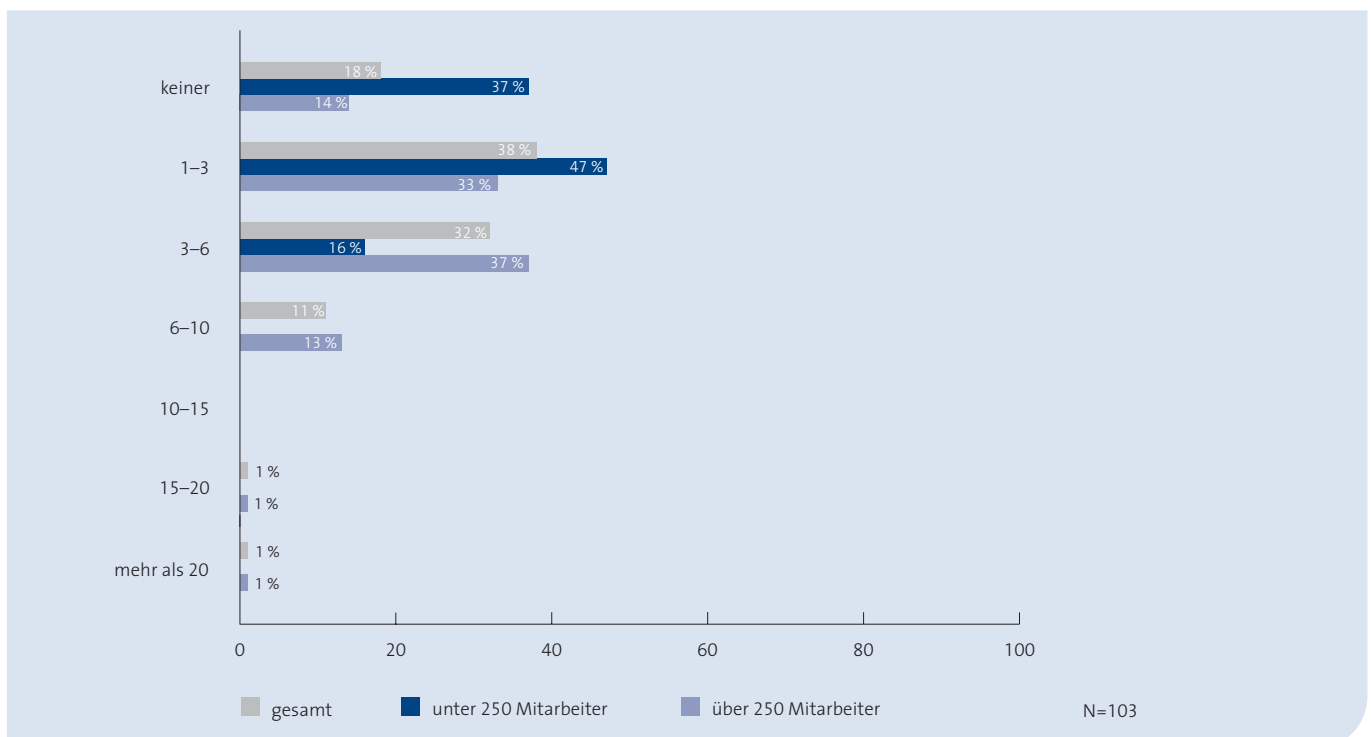
Die räumliche Nähe zum Weiterbildungspartner spielt als Auswahlkriterium nur für etwa ein Viertel der Unternehmen eine entscheidende Rolle, 43 Prozent der Befragten arbeiteten 2007 sogar mit ausländischen Hochschulen zusammen. Hochschulen befinden sich demnach im Weiterbildungsmarkt nicht nur in Konkurrenz zu Anbietern privater Weiterbildungsangebote, sondern – in einem nationalen und internationalisierten Markt – auch in Konkurrenz zueinander.

*Räumliche Nähe nur selten Kriterium für Zusammenarbeit*

In den Antworten zu einer offenen Frage nach bisherigen Weiterbildungspartnern im Hochschulbereich wird deutlich, dass oft ein und dasselbe Unternehmen mit unterschiedlichsten Hochschulen und Hochschultypen zusammenarbeitet. So nennt eines der befragten Unternehmen als Kooperationspartner: FH Ostwestfalen Lippe, Universität Paderborn, RWTH Aachen und FH Kiel; und ein anderes: FH

*Zusammenarbeit eines Unternehmens mit verschiedenen Hochschultypen*

Abbildung 4: Zusammenarbeit mit Hochschulen 2007, differenziert nach Unternehmensgrößen



Köln, FH Essen, FH für Ökonomie und Management Bergisch Gladbach, ESMT Berlin, IMD Lausanne, ESADE Barcelona, ASHRIDGE UK, CEIBS Shanghai, NANYANG Singapore, University of Pittsburgh und Instituto de Empresa Madrid. In dieser Frage ist also weder ein regionales noch ein hochschultypspezifisches Muster zu erkennen. Unternehmen suchen sich demnach gezielt ihre Weiterbildungspartner unter allen verfügbaren Hochschulen im In- und Ausland, abgestimmt auf die aktuellen und spezifischen Anforderungen. Ein Unternehmen, das mit einer renommierten Hochschule im Ausland zusammenarbeitet, kann gleichzeitig auch zur Kooperation mit einer lokalen Fachhochschule bereit sein. Jede Art, Größe und Lage von Hochschule scheint somit grundsätzlich Erfolgspotenziale zu besitzen.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass ein Großteil der Unternehmen, die bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Hochschulen im Bereich der quartären Bildung haben, die von den Hochschulen erbrachten Leistungen in der quartären Bildung verbesserungsbedürftig finden. Befragt nach den unterschiedlichen Problemfeldern in der Zusammenarbeit finden sich nur fünf Felder, in denen die Mehrheit der Unternehmen bislang keinerlei Kritikpunkte anmeldet: „Reputationsprobleme“, „mangelnder Forschungsbezug“, „zu hohe Kosten“, „Fehlen eines Ansprechpartners“ sowie „mangelnde Internationalität“ sind aus Sicht der Unternehmen keine Defizite von Hochschulen als Weiterbildungsanbieter. Ein Hauptkritikpunkt besteht für die Unternehmen in der mangelnden Transparenz über bestehende Hochschulangebote und deren Qualität. Die Probleme der Zusammenarbeit werden im Folgenden noch ausführlicher behandelt.

### **3.2.2 Die internationale Dimension der Zusammenarbeit von Hochschulen und Unternehmen**

Der Grad der Internationalisierung der Zusammenarbeit wird maßgeblich von der Größe der Unternehmen beeinflusst. Insbesondere größere Unternehmen arbeiten im Bereich der quartären Bildung auch länderübergreifend mit Hochschulen zusammen, bei Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten waren es jedoch immerhin noch 17 Prozent.

Bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Hochschulen in der quartären Bildung lassen sich je nach Unternehmensgröße unterschiedliche Motive ausmachen: Für die ganz überwiegende Mehrheit der Großunternehmen spielt die Reputation der jeweiligen Hochschule eine entscheidende Rolle, demgegenüber ist für keines der kleinen und mittelständischen Unternehmen die Reputation einer Hochschule das wichtigste Motiv für eine internationale Zusammenarbeit. Ihnen geht es vielmehr um die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz und der sprachlichen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter sowie um die Angebotsvielfalt der ausländischen Hochschulen und deren flexiblere Möglichkeiten, auf spezifische Bedarfe des Unternehmens einzugehen.

„Weiterbildungsanbieter sollten heute auch international aufgestellt sein. Wir sehen uns heute sehr genau an, wie die Anbieter vernetzt sind, bzw. ob sie ein Standbein in einem anderen Land haben und die notwendige Sprachkompetenz mitbringen“, urteilt einer der Befragten.

*Internationale Inhalte werden  
im Ausland gesucht*

Die Internationalisierung der quartären Bildung ist eine Folge der Globalisierung des Wirtschaftssystems. Viele – auch kleinere – Unternehmen haben oder etablieren grenzüberschreitende Dienstleistungs- und Handelsbeziehungen und müssen in ihrer Personalentwicklung auf die veränderten Anforderungen an ihre Mitarbei-



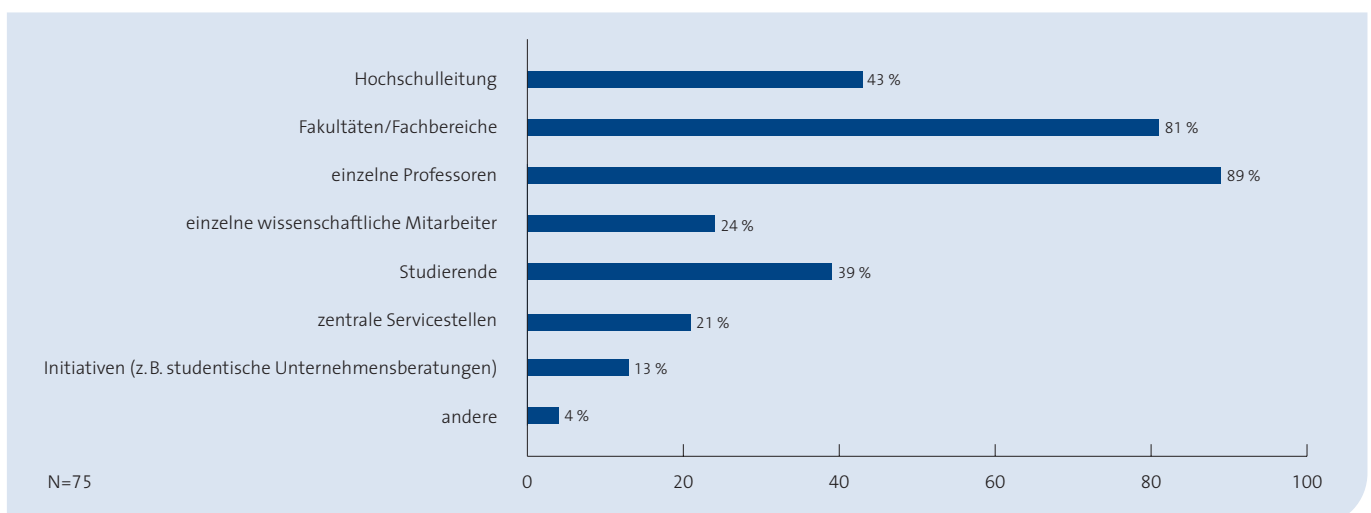
ter reagieren. Sie suchen daher vorrangig die „echte“ Auslandserfahrung: Nur für ein Drittel aller befragten Unternehmen ist ein englischsprachiges Angebot im Inland eines der fünf wichtigsten Auswahlkriterien für einen Weiterbildungsanbieter. Bei Großunternehmen ist Internationalität in stärkerem Maße bereits Normalität; hier wird von vornherein global gedacht und bei der Wahl der Hochschule primär auf die Reputation geachtet, die – wie internationale Rankings zeigen – oft im Ausland zu finden ist. In allen Fällen wird deutlich, dass deutsche Hochschulen das, was im Ausland gesucht wird, nicht oder nur schwer bieten können. Es erscheint daher fraglich, ob es einfach möglich ist, die an ausländische Hochschulen gerichtete Nachfrage nach Deutschland zu holen.

### 3.2.3 Akteure der hochschulischen Weiterbildung

Die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen im Bereich quartären Bildung ist zurzeit in großem Maße von den individuellen Kontakten und Aktivitäten einzelner Hochschullehrer gekennzeichnet. (Abbildung 5)

Der größte Teil der befragten Unternehmen arbeitet in der quartären Bildung direkt mit einzelnen Professoren zusammen – dies gilt vor allem für größere Unternehmen. Fast ebenso häufig ist die Ebene der Fakultäten bzw. Fachbereiche an den Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt. Das zeigt, dass eine Institutionalisierung und strategische Bündelung der Weiterbildungsleistungen von Hochschulen nur sehr bedingt stattfindet. Mit 43 Prozent ist die zentrale Ebene der Hochschulleitung fast ebenso häufig an den konkreten Kooperationen beteiligt wie die Ebene einzelner Studierender (39 Prozent). Differenziert nach Unternehmensgrößen fällt auf, dass die Ebene der Hochschulleitung als Ansprechpartner nicht für alle Unternehmensgrößen gleich wichtig ist. Insbesondere kleine Unternehmen scheinen die koordinierende Rolle der Hochschulleitung zu nutzen oder erwarten eine Beteiligung dieser zentralen Ebene. Zudem könnten regionale Netzwerke von Hochschulleitern mit KMUs in der Hochschulregion hierbei eine Rolle spielen. Große Unternehmen erwarten Leitungsbeteiligung aus hierarchischen und nicht aus inhaltlichen oder koordinierenden Gründen, da sie über genügend eigene Kontakte zu einzelnen Hochschullehrern verfügen und diese für die Weiterbildung nutzen.

Abbildung 5: Akteure der Zusammenarbeit



*Alumni als „Brückenköpfe“*

Mehr als die Hälfte der kleinen und mittelständischen Unternehmen gibt zudem an, dass auch die Gruppe der Studierenden eine wichtige Rolle als Partner spiele. Von den Autoren wird allerdings vermutet, dass es sich hier zumindest partiell um eine Fehleinschätzung handelt und eigentlich Praktikanten bzw. Absolventen grundständiger Studiengänge gemeint sein könnten, die im Rahmen eines Praktikums oder als Berufsanfänger neue Ideen in die Unternehmen mitbringen – also im Wesentlichen „nur“ den Impuls zur Aufnahme von Weiterbildungsbeziehungen geben. Für diese Interpretation spricht auch, dass KMUs eher selten mit studentischen Initiativen wie studentischen Unternehmensberatungen zusammenarbeiten. Im Gegensatz dazu nutzen Großunternehmen die Angebote studentischer Initiativen häufiger; dies könnte aber neben dem konkreten Weiterbildungs- oder Beratungsbedarf auch durch Recruiting-Bemühungen der Großunternehmen begründet sein.

Ein für alle Unternehmensgrößen ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage nach der Nutzung von zentralen Servicestellen. Diese werden nur in rund 20 Prozent der Fälle in die Zusammenarbeit eingebunden. Nun stellen aber gerade zentrale Servicestellen einen wesentlichen Ansatzpunkt für einen systematischen Auf- und Ausbau der Aktivitäten in der quartären Bildung dar, der zudem – wie noch gezeigt werden wird – von Unternehmen zwar erwartet, offenbar jedoch noch nicht hinreichend genutzt wird bzw. noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist.

In den Interviews wird der Bedarf nach einer strukturierteren Zusammenarbeit mit Zentralstellen und geregelten Ansprechpartnern besonders deutlich: So wünscht sich zum Beispiel einer der Befragten das „Herantreten in strukturierter Form und nicht auf informellen Wegen über einen Professor, den man zufällig kennt“. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter werden mit 24 Prozent nur begrenzt als Ansprechpartner für Weiterbildungsaktivitäten genutzt. Das vielfach eigenständige und in privater Nebentätigkeit stattfindende Weiterbildungsengagement der Professoren könnte hierfür eine Begründung liefern.

*Notwendigkeit der Rollenverteilung im Weiterbildungsmarketing*

Die Hochschullehrer und die sie direkt umgebende Servicestruktur der Fachbereiche und Fakultäten sind demnach die wichtigsten Akteure der Hochschulen im Bereich der quartären Bildung. Dass hier die Leistungsträger sitzen, muss bei allen konzeptionellen Weiterentwicklungen, auch beim Aufbau zentraler Serviceeinheiten, bedacht werden. Wenn es im Folgenden etwa um Fragen der Servicequalität geht, muss sichergestellt werden, dass Serviceorientierung bei den einzelnen Wissenschaftlern vor Ort „ankommt“. Gleichzeitig muss auch die Hochschulleitung erkennen, dass sie als oberste hierarchische Ebene für viele Unternehmen ein wichtiger Ansprechpartner ist. Sie sollte dabei insbesondere die aus hierarchischen Gründen von ihr erwartete Rolle annehmen und diese Position durch eine gezielte Rückbindung in die Institution nutzen. In Fällen, in denen sie nur der Koordinationsfunktion wegen eingebunden wird, sollte sie auf den Aufbau zentraler Servicestrukturen setzen.

**3.2.4** Prozessqualität

Um erfolgreich am Weiterbildungsmarkt zu bestehen, ist die Qualität der angebotenen Leistungen und hierbei insbesondere die Prozessqualität innerhalb der Hochschulen von entscheidender Bedeutung. Über die Hälfte der befragten Unternehmen, die bereits Erfahrung mit der Zusammenarbeit mit Hochschulen im Bereich der quartären Bildung haben, bemängeln im Rückblick die Flexibilität und Dienstleistungsqualität der Hochschulen.

Zur Qualität der Leistungserbringung tragen zudem die Organisation und Schnelligkeit der administrativen Prozesse bei; auch in diesem Bereich sind knapp drei Viertel der befragten Unternehmen mit Blick auf ihre bisherigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Hochschulen als Weiterbildungsanbieter nicht voll zufrieden. Die Interviews bestätigen dieses Stimmungsbild: So werden die „zu lange Ausarbeitungszeit, um ein Angebot zu generieren“ ebenso kritisiert wie die „zeitliche Verzögerung bei Programmangeboten (zum Beispiel MBA) aufgrund der derzeitigen Akkreditierungsanforderungen“. Zwischen der von den Unternehmen erwarteten und der tatsächlich vorhandenen Prozessqualität liegt demnach eine deutliche Lücke. Die vielfach geäußerte Problembeschreibung fehlender Dienstleistungsorientierung, fehlender administrativer Qualität und unzureichender Prozessqualität in einem dienstleistungsorientierten Markt wie der quartären Bildung ist ein wesentlicher Ansatzpunkt für Verbesserungen. Auch qualitative Aussagen der offenen Fragen gehen in diese Richtung: „Wenn man nicht ausschließlich mit den privatwirtschaftlich geführten Weiterbildungsunternehmen der Hochschulen zusammenarbeiten soll, müssen dringend die administrativen Prozesse verschlankt und die Entscheidungswege beschleunigt werden.“

*Prozessqualität weiter  
verbesserungsbedürftig*

### 3.2.5 Umsetzungsqualität

Neben der Qualität der Prozesse ist auch die Qualität der Umsetzung der quartären Bildungsangebote durch die Hochschulen ein entscheidender Faktor. Die Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit Hochschulen in der quartären Bildung haben, wurden deshalb gebeten, die Professionalität der Anbieter zu bewerten. Dabei ist positiv hervorzuheben, dass knapp drei Viertel der befragten Unternehmen mit der Termintreue und Zuverlässigkeit der Hochschulen zufrieden sind.

Haben Hochschulen und Unternehmen sich also erst einmal als Kooperationspartner zusammengefunden, werden die Leistungsprozesse teilweise positiv bewertet. Die von den Hochschulen angebotenen Leistungen werden mehrheitlich vereinbarungsgemäß umgesetzt, und es gibt in diesem Stadium auf Hochschuleseite einen verantwortlichen Ansprechpartner für die Unternehmen. Obwohl auch in der Umsetzungsqualität für einen Dienstleistungssektor noch Verbesserungsbedarf zu erkennen ist, ist dies ein positives Signal. Die zuvor beschriebenen Kritikpunkte weisen demnach insbesondere auf Probleme vor der Leistungserbringung – also in der Anbahnung von Weiterbildungsbeziehungen – durch die Hochschulen hin. Hier besteht der primäre Handlungsbedarf. Ein Befragter regt an: „Mehr Aktion als Reaktion der Hochschulen!“, und ein weiterer äußert den Wunsch, künftig mit Hochschulen eine „professionelle Zusammenarbeit von der Angebots- bis zur Evaluierungsphase eines Projektes“ realisieren zu können.

*Problemfeld Kontaktanbahnung*

### 3.2.6 Produktqualität

Um ein Bild von der Einschätzung der Produktqualität quartärer Bildungsangebote aus Unternehmenssicht zu erhalten, wurden die Befragten gebeten, ihre Zustimmung oder Ablehnung zu einer Reihe von Aussagen zu dokumentieren.

Hierbei wird deutlich, dass das Fehlen geeigneter Angebote für eine Mehrheit der Unternehmen ein Problem darstellt. Gleichzeitig wird von den Unternehmen bemängelt, dass sie als Kunden zu wenige Mitsprachemöglichkeiten bei der Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen haben. Es gelingt Hochschulen also offenbar nur unzureichend, die benötigten Produkte gemäß den Bedürfnissen der Unternehmen bereitzustellen.

*Zu wenig passende Angebote*

Ähnliches gilt für den Praxisbezug der Angebote, der zudem in einer anderen Frage von 81 Prozent der Unternehmen als wichtigstes Auswahlkriterium in der quartären Bildung genannt wird. Nur 7 Prozent der Befragten legen demgegenüber in ihren Auswahlkriterien auf eine ausgesprochene Wissenschaftlichkeit der Angebote wert.

#### *Unterschiedliche Qualifikationsvorstellungen*

Dies verdeutlicht, dass die Weiterbildungsinteressen der befragten Unternehmen in hohem Maße problemgetrieben sind: Die praxisorientierte Vermittlung spezifischer Qualifikationen und eine Mitsprachemöglichkeit bei der inhaltlichen Gestaltung der Weiterbildung – also der Wunsch, die eingekauften Leistungen möglichst zielgerichtet auf die Situation des Unternehmens bzw. die benötigte Problemlösung zuzuschneiden – bilden die wichtigsten Bestandteile der Unternehmensnachfrage; ein Befragter fasst dies so zusammen: „Eine moderne Personalentwicklung muss sich in erster Linie an den Anforderungen des Unternehmens und des Mitarbeiters orientieren und die individuelle Situation berücksichtigen, in der sich der Mitarbeiter befindet.“

Eine breit angelegte Qualifikation des Personalstamms liegt dagegen weniger stark im Weiterbildungsinteresse der Unternehmen. Hochschulen müssen diese Interessen bei der Konzeption ihrer Leistungen berücksichtigen, um eine für ihre Kunden zufriedenstellende Produktqualität sicherzustellen. Insbesondere in diesem Bereich treten Diskrepanzen in der unterschiedlichen Kultur der Weiterbildungspartner zutage, die es zu überwinden gilt: Während die Lehre an Hochschulen primär auf die Vermittlung von Qualifikationen zur selbstständigen Bearbeitung von komplexen Aufgabenstellungen durch die Studierenden und die Vermittlung von übergreifenden, wissenschaftlichen Qualifikationen ausgerichtet ist, zählt für Unternehmen in erster Linie die klare Problemorientierung der angebotenen Leistungen. Ein Unternehmensvertreter meint, für die Hochschulen sei es „offensichtlich schwierig, sich von althergebrachten Mustern der Lehre und Forschung zu trennen und sich auf neuere Konzepte und neue Anforderungen einzustellen. Es besteht teilweise wenig Bereitschaft, kreativ über Lösungen nachzudenken, die nicht notwendigerweise in die Schemata der traditionellen deutschen Universitätslandschaft passen.“

Unterschiede in der Kultur zwischen Unternehmen und Hochschulen zeigen sich aus Sicht der Unternehmen auch in der Qualitätsbeurteilung des in der quartären Bildung eingesetzten Personals, in der Erfahrung im Umgang mit Führungskräften sowie in einer entsprechend ausgerichteten Didaktik der Lehrangebote.

Hochschullehrer sind in ihrer Lehrtätigkeit primär den Umgang mit jungen, grundständig Studierenden gewöhnt, während sie in der quartären Bildung Fach- und Führungskräfte mit oft langjähriger Berufserfahrung unterrichten. Für die unterschiedlichen Ansprüche dieser jeweiligen Studierendengruppen ist bislang kein ausreichendes Bewusstsein vorhanden. So wünscht sich ein Befragter „größere Serviceorientierung in der Zusammenarbeit, individuell auf unser Unternehmen abgestimmte, aktuelle Weiterbildungsangebote und vor allem Trainer/Professoren, die sich immer wieder neu auf den individuellen Bedarf der Teilnehmer während des Trainings zu einem Thema einstellen.“

#### *Lösungsvorschlag: Tandemlehre*

Ein anderer Unternehmensvertreter macht den Vorschlag: „Frei werdende Professorenstellen sollten verstärkt mit Experten aus der Praxis nachbesetzt werden. Hier ist bereits eine gute Entwicklung (vor allem an Fachhochschulen und privaten Hochschulen, aber auch an vereinzelt Universitäten) angestoßen worden. Eine Steigerung der Attraktivität von Hochschultätigkeiten auch für externe Lehr-

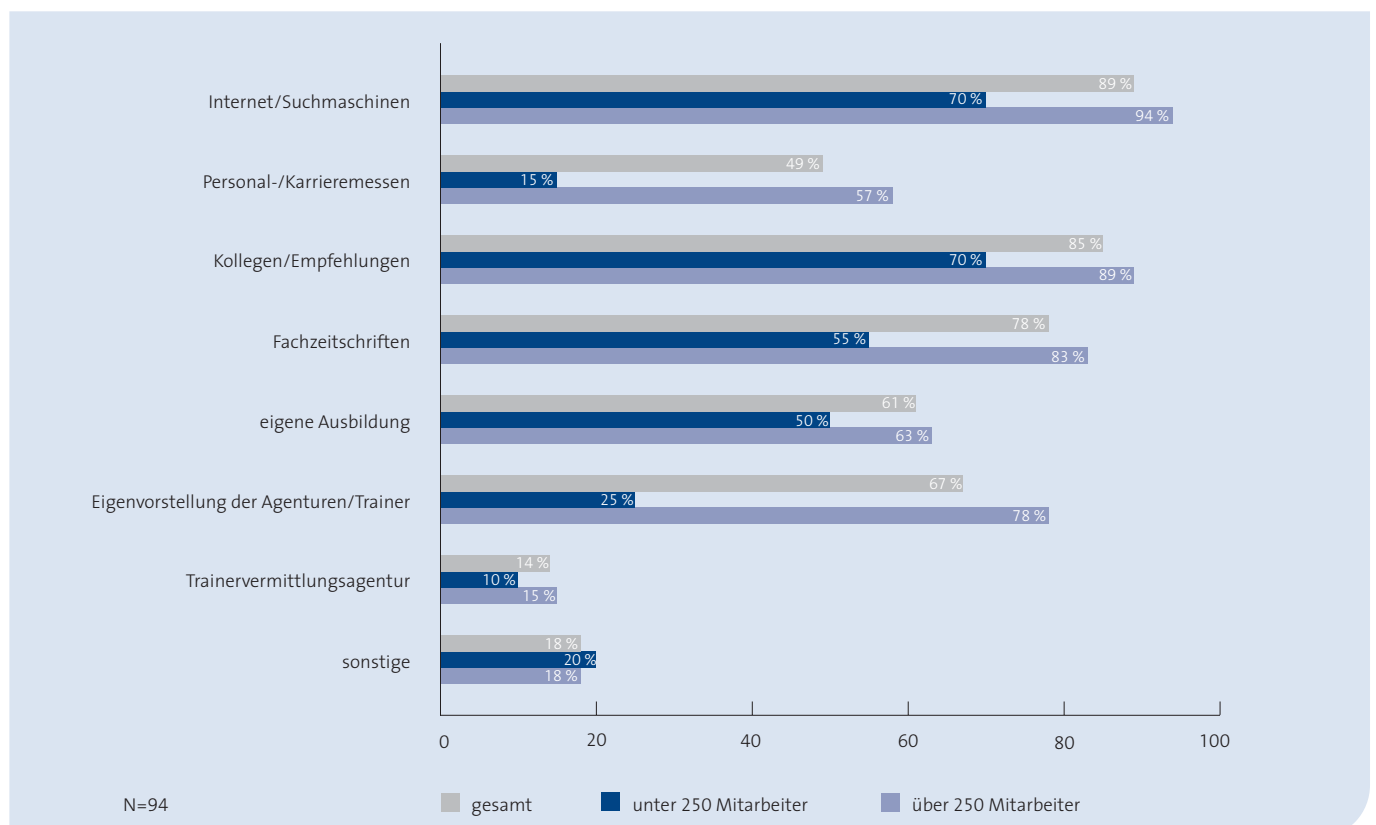
beauftragte aus der Praxis wird in den nächsten Jahren notwendig sein. Die Chancen in der Zusammenarbeit von Vollzeitprofessoren und externen Lehrbeauftragten werden gerade von klassischen Universitäten stark vernachlässigt. Hier würden sich vor allem auch für den Weiterbildungsmarkt und für hochwertige Weiterbildungsaktivitäten für die Wirtschaft deutlich bessere Chancen ergeben.“

Ein weiteres Statement bekräftigt diesen Vorschlag; der Befragte wünscht sich von den Hochschulen eine „bessere Verzahnung von beruflicher und hochschulischer Bildung, mehr Praktiker als Lehrende im Hochschulbereich und einen beidseitigen Wissenstransfer; weniger Standesdünkel und Diskutieren alter Zöpfe, sondern ein Miteinanderhandeln!“ Insbesondere im Licht des dienstleistungsorientierten Charakters von quartärer Bildung lässt sich insgesamt sagen, dass Hochschulen ihre Angebote stärker an den Bedürfnissen des Marktes ausrichten und die individuellen Weiterbildungsziele ihrer Kunden berücksichtigen müssen. Dass sich ein Großteil der Unternehmen hier nur teilweise oder wenig zufrieden zeigt, sollte für die Anbieter Ansatzpunkt für Verbesserungen sein.

### 3.2.7 Marketing und Kommunikation

Eine Mehrheit der befragten Unternehmen kritisiert die Informationspolitik und das Marketing der quartären Bildungsangebote von Hochschulen; sie wünschen sich zielgerichtetere Informationen, um ihre Weiterbildungspartner optimal auswählen zu können. Dazu müssen die Hochschulen jedoch die von den Unternehmen genutzten Informationsquellen über quartäre Bildungsangebote kennen. (Abbildung 6)

Abbildung 6: Nutzung von Informationsquellen durch Unternehmen – gesamt und differenziert nach Unternehmensgrößen



### *Vielfältige Informationsquellen der Unternehmen*

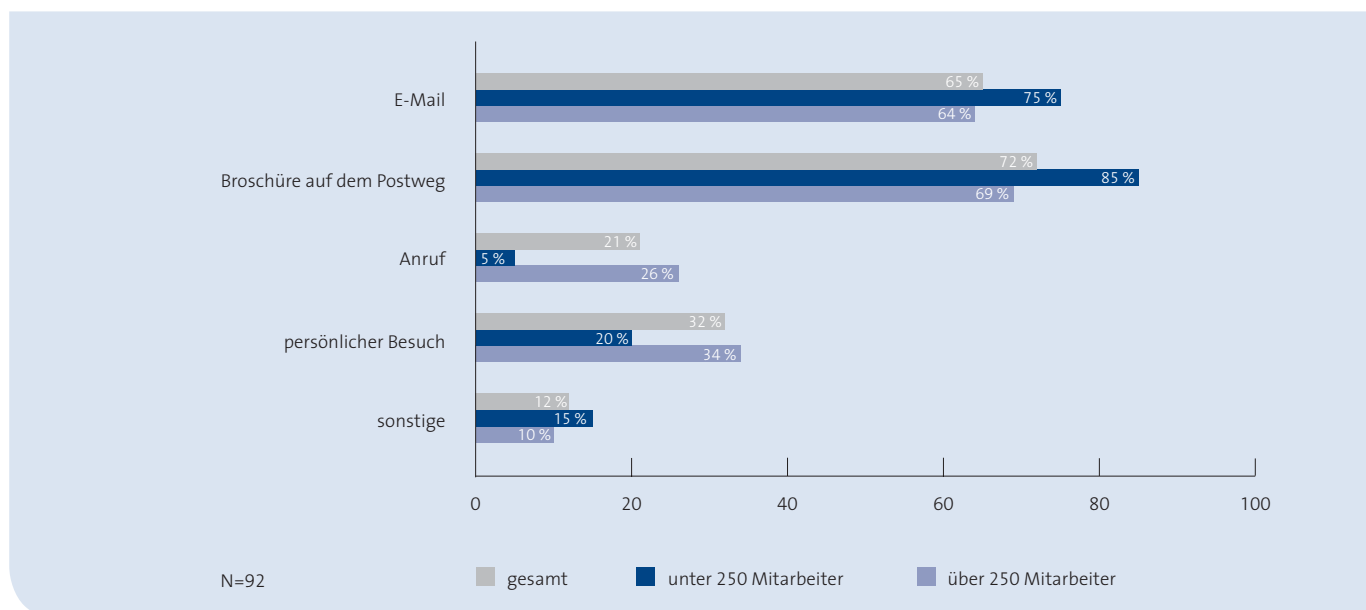
Die wichtigsten Informationsquellen von Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Weiterbildungsanbietern sind eigene Internetrecherchen und persönliche Empfehlungen von Kollegen. Darüber hinaus nutzen sie Personal- und Karriere-messen, Fachzeitschriften, Vermittlungsagenturen und das persönliche Gespräch auf Initiative der Weiterbildungsanbieter sowie die eigene Erfahrung als Absolvent einer bestimmten Hochschule. Dies zeigt, wie breit und vielfältig Unternehmen bei der Informationsbeschaffung vorgehen und wie wichtig es im Umkehrschluss für Hochschulen ist, ihre Informationen ebenso breit zu streuen. Eine gute PR in Kammer- oder Fachzeitschriften ist demnach ebenso wichtig wie eine professionelle Ehemaligenarbeit.

Jede einzelne Hochschule muss sich darüber klar werden, wo und wie sie ihre Zielgruppen am besten erreicht; sei es durch die Nutzung der Ehemaligenorganisation als Sprachrohr in die Unternehmen oder eine gezielte PR-Kampagne in Kammer- und Fachzeitschriften.

Gerade die persönliche Ansprache sollten Hochschulen jedoch nicht zu exzessiv betreiben. Nach der gewünschten Art der Kontaktaufnahme befragt, geben fast drei Viertel der Unternehmen an, eine Kontaktaufnahme der Hochschulen durch Broschüren oder E-Mail zu bevorzugen. Erst wenn schon eine Beziehung zum Entscheider im Unternehmen besteht, scheinen auch andere Informationswege Erfolg versprechend. (Abbildung 7)

Dabei wird durchaus erwartet, dass die Kontaktaufnahme professionell abläuft; so schildert ein Unternehmensvertreter: „Abhängig vom Thema veranstalten wir gelegentlich ‚Beauty Contests‘ zur Auswahl von Weiterbildungsangeboten. Hierauf sind deutsche Hochschulen überhaupt nicht vorbereitet. Es bedarf dringend einer Professionalisierung der Ansprache durch die Weiterbildungsanbieter: Es

Abbildung 7: Gewünschte Art der Kontaktaufnahme – gesamt und differenziert nach Unternehmensgrößen



reicht nicht aus, eine Kontaktperson im Topmanagement unseres Unternehmens zu haben. Derartige Kontakte ebnen den Weg für einen Erstkontakt zur Fachabteilung, danach ist Professionalität gefragt, die viele Hochschulen vermissen lassen.“

Zudem müssen sich Hochschulen bewusst sein, dass der erste Kontakt mit einem potenziellen Kunden auch ungesteuert und zunächst unbemerkt über das Internet oder Dritte erfolgen kann. Ein Netz an persönlichen Beziehungen und Multiplikatoren ist daher ebenso notwendig wie ein professioneller Internetauftritt mit entsprechender Verlinkung zu den gängigen Suchbegriffen. Von einem Befragten wird daher vorgeschlagen, eine „grundlegende Informationsplattform [zu schaffen], die einen Überblick über Angebote und Zielgruppen bietet, um sich zu orientieren“.

*Professioneller Internetauftritt*

Dies betont auch ein weiterer Befragter: „Wir arbeiten an einer strukturierten Weiterbildungsbedarfsanalyse und gehen gezielt auf Anbieter zu, mit denen wir uns vorstellen können, unseren Bedarf befriedigen zu können. Dafür ist eine kurze Information mit den wesentlichen Schwerpunkten der Weiterbildungsanbieter hilfreich.“

Marketing sollte jedoch nicht auf Werbung reduziert werden. Zum Marketing gehören neben der Werbung auch noch andere Faktoren wie Preis- und Produktgestaltung und die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Diese Faktoren sind dabei für Unternehmen entscheidender als der Preis. Lediglich 16 Prozent der Befragten geben an, dass niedrige Kosten bei der Auswahl eines Weiterbildungspartners eine entscheidende Rolle spielen. Dienstleistungsorientierung, gute didaktische Fähigkeiten der Trainer, die Qualität der angewandten Lehr- und Lernmethoden und die Aktualität der Angebote werden als sehr viel entscheidender bewertet. „Weiterbildungskosten spielen nur eine sekundäre Rolle, wichtig ist das Know-how, das vermittelt wird. Das ist in erster Linie entscheidend“, urteilt einer der Befragten und ein anderer unterstreicht: „Anbieter sollten sich im Vorfeld mehr mit dem Unternehmen beschäftigen, für welches sie tätig werden wollen und die Qualifikation der Trainer sehr genau auf den Bedarf des Unternehmens abstimmen. Der Preis ist dann sekundär.“

Zwischen Defiziten im Marketing und der wesentlichen Rolle von einzelnen Professoren in der quartären Bildung besteht ein enger Zusammenhang: Für erfolgreiche Außenkommunikation sind zentrale Strukturen erforderlich; eine unkoordinierte Durchführung von Marketingmaßnahmen durch einzelne Wissenschaftler wäre in hohem Maße ineffizient und nur begrenzt wirksam. Im Sinne der Schaffung klarer Strukturen, klarer Ansprechpartner und der zielgerichteten Konzeption von Weiterbildungsangeboten wäre es wenig zweckmäßig, wenn Unternehmen von verschiedenen Bereichen einer Hochschule unterschiedliche kommunikative Signale erhalten. Die Verstärkung und Professionalisierung der Marketingaktivitäten ist daher mit einer organisatorischen Neustrukturierung der quartären Bildung an Hochschulen eng verbunden.

### **3.2.8** Wahrnehmung von Hochschulen durch Unternehmen

Ob Hochschulen mit quartärer Bildung bei Unternehmen erfolgreich sind und zu attraktiven Partnern werden, hängt auch davon ab, welche Stärken und Schwächen den Hochschulen von Unternehmensseite zugeschrieben werden. Wenn die Hochschulen diese Wahrnehmung kennen, können sie entweder Stärken nutzen und



Schwächen beseitigen oder ggf. auch die Wahrnehmung derselben beeinflussen. Diejenigen Unternehmen, die bereits Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Hochschulen in der quartären Bildung haben, wurden deshalb in einer geschlossenen Frage zu sieben Merkmalen von Hochschulen befragt, die in den letzten Jahren starken Veränderungen durch die Verwaltungsreform und die Einführung von New Public Management an Hochschulen unterlagen und von denen vermutet wird, dass sie Auswirkungen auf die Attraktivität von Hochschulen als Weiterbildungsanbieter haben könnten. (Abbildung 8)

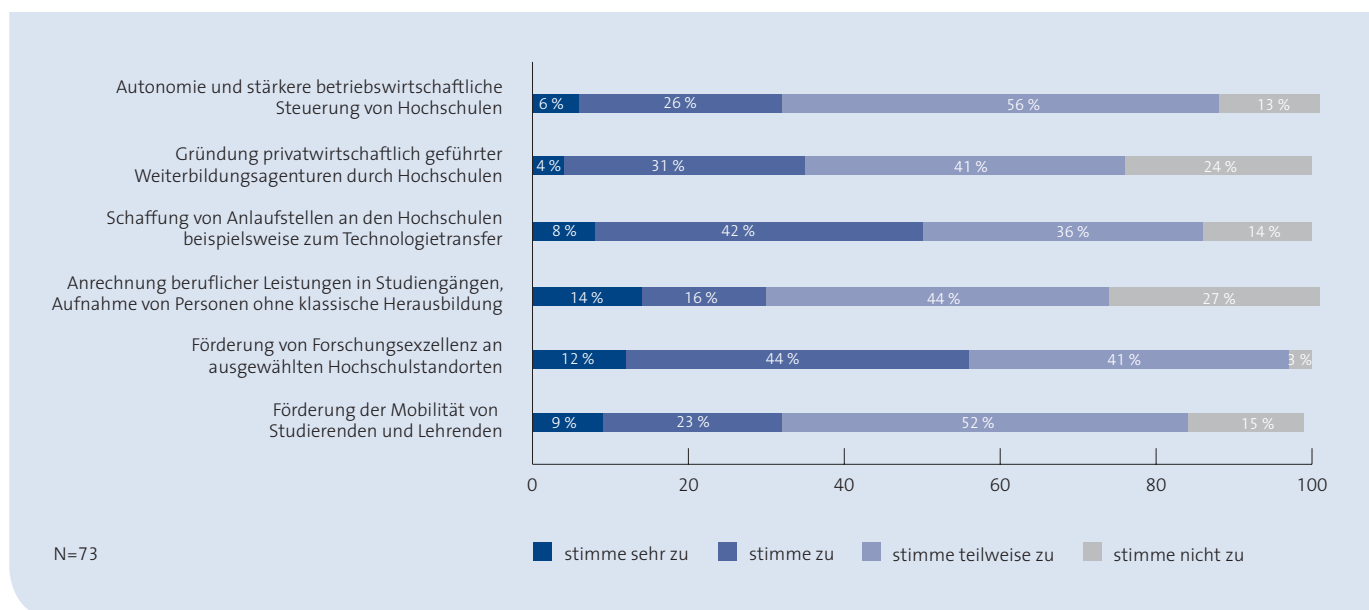
*Veränderungen an den Hochschulen werden noch kaum wahrgenommen*

Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen bei Hochschulen in den von den Autoren der Studie als signifikant erachteten Reformbereichen noch Verbesserungsbedarf sehen. Dies betrifft insbesondere die Anrechnung beruflicher Leistungen in Studiengängen, die Einrichtung privatwirtschaftlich geführter Weiterbildungsagenturen durch Hochschulen, die stärkere Autonomie und betriebswirtschaftliche Steuerung von Hochschulen und die Förderung der Mobilität von Studierenden und Lehrenden. Mit Blick auf die Weiterbildungsagenturen deckt sich die Wahrnehmung der Unternehmen mit der Realität. Gerade bei dem Punkt „Autonomie und betriebswirtschaftliche Steuerung“ scheint es freilich ein Wahrnehmungsproblem zu geben: Hier haben sich in den letzten Jahren drastische Veränderungen ergeben, die aber offenbar für Unternehmen nur begrenzt transparent werden.

*Forschungsexzellenz kein entscheidendes Auswahlkriterium*

Dass die Hochschulen ihre Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich der quartären Bildung noch nicht voll ausgeschöpft haben, zeigt der Vergleich mit dem zweiten großen Kooperationsbereich von Hochschulen und Unternehmen, dem Technologietransfer: Immerhin die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage zu, dass es im Bereich des Technologietransfers zentrale Anlaufstellen für Unternehmen gibt. Ähnliches gilt für die Herausbildung von Forschungsexzellenz an deutschen Hoch-

Abbildung 8: Stärken von Hochschulen in der Weiterbildung durch Einführung von New Public Management



schulen, die ebenfalls von mehr als der Hälfte der Unternehmen wahrgenommen wird. Die Transparenz der aktuellen Entwicklung ist in diesem Bereich somit teilweise gegeben; hierzu hat sicher die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder maßgeblich beigetragen. Ob Forschungsexzellenz ein wichtiges Kriterium für die Nutzung von Weiterbildungsangeboten an Hochschulen durch Unternehmen ist, muss allerdings kritisch hinterfragt werden. Ein Großteil der Unternehmen mit Erfahrungen in der quartären Bildung fordert in einer offenen Frage nach weiteren Reformvorschlägen für Hochschulen, die zu einer Stärkung der Weiterbildungsbeziehungen beitragen könnten, explizit eine verstärkte Praxisorientierung; dies ist nun gerade nicht ein originäres Merkmal von Forschungsexzellenz. Auffällig ist auch, dass nur 27 Prozent aller Befragten angeben, die wissenschaftliche Reputation sei einer von fünf entscheidenden Faktoren bei der Auswahl des Weiterbildungspartners. In dieses Bild passt, dass lediglich 7 Prozent der Befragten die Wissenschaftlichkeit der Angebote als eines ihrer fünf entscheidenden Auswahlkriterien sehen.

Es zeigt sich allerdings auch, dass die den Hochschulen zugeschriebene wissenschaftliche Methodik und der Erkenntnisgewinn an neuen Trends und Techniken durch die wissenschaftliche Forschung wesentliche Wettbewerbsvorteile gegenüber nicht-hochschulischen, privaten Anbietern darstellen, sofern es die Hochschulen schaffen, dies auch in ein Praxisformat zu transportieren. „Grundsätzlich sollten die Hochschulen aufgrund ihrer Forschungsgebiete am ehesten in der Lage sein, neue Trends und Tendenzen aufzugreifen und in Weiterbildungsangebote umzusetzen“, urteilt etwa eines der befragten Unternehmen in einer offenen Frage. Und ein weiteres sagt stellvertretend für viele: „Fachthemen auf wissenschaftlichem Niveau können von Hochschulen am besten vermittelt werden.“

Als noch bestehende Reformbedarfe werden neben einer Erhöhung der Praxisorientierung vor allem Public-Private-Partnership-Modelle in berufsbegleitenden Studienangeboten, eine Verbesserung der Transparenz der angebotenen Leistungen und eine Verschlinkung der administrativen Prozesse von Hochschulen im Bereich der quartären Bildung genannt. Diese Punkte werden in den nachfolgenden Abschnitten nochmals beleuchtet.

Besonders in den strukturierten Interviews wird zudem deutlich, dass innerhalb der Gruppe der Hochschulen die Stärken und Schwächen der Hochschularten (Fachhochschule, Universität, private oder staatliche Hochschule) von den Unternehmen zum Teil differenziert wahrgenommen werden.

*Stärken und Schwächen  
der Hochschularten*

Fachhochschulen werden mit einem hohen Praxisbezug, einer professionellen Zusammenarbeit und einer starken Vernetzung assoziiert, während private Hochschulen mit berufsbegleitenden Angeboten, fähigen Dozenten, einer hohen Abstimmung auf Unternehmensbedarfe und durch ihre Gewinnorientierung einer generell höheren Effizienz und Marktorientierung in Verbindung gebracht werden. Universitäten stehen in der Wahrnehmung der Unternehmen für Wissenschaftlichkeit der angebotenen Ausbildung, gutes Lehrpersonal und die Einbeziehung aktueller Forschungsergebnisse. Betrachtet man die wahrgenommenen Profilausrichtungen der einzelnen Hochschulformen, lässt sich im Weiterbildungsmarkt ein Wettbewerbsnachteil für staatliche Universitäten feststellen. Die in der telefonischen Befragung von Unternehmen aller Größen als wahrgenommene Stärke artikulierte hohe Wissenschaftlichkeit der Angebote und die Einbeziehung von Forschung in Weiterbildungsangebote stellen nur für etwas über ein Viertel der Nachfrager eines der entscheidenden

Auswahlkriterien dar und die Wissenschaftlichkeit der Angebote kann als kaum relevant eingestuft werden. Im Gegenteil zeigen die Ergebnisse der strukturierten Interviews, dass die mangelnde Praxisorientierung staatlicher Universitäten als explizite Schwäche gesehen wird, und zwar genau in dem Bereich, der als die größte Stärke von Fachhochschulen und privaten Hochschulen angesehen wird. Für staatliche Universitäten heißt dies, dass insbesondere sie ihre Angebote und Stärken durchleuchten und strategische Positionierungen komparativ zu den anderen Hochschulformen erarbeiten müssen. Ihre Reputation könnte ihnen dabei behilflich sein; so urteilt ein Unternehmensvertreter: „Die Akzeptanz der Zertifizierung von staatlichen Hochschulen ist anerkannter als bei privaten Anbietern.“

### 3.3 Quartäre Bildungsbedarfe von Unternehmen und ihre zukünftige Entwicklung

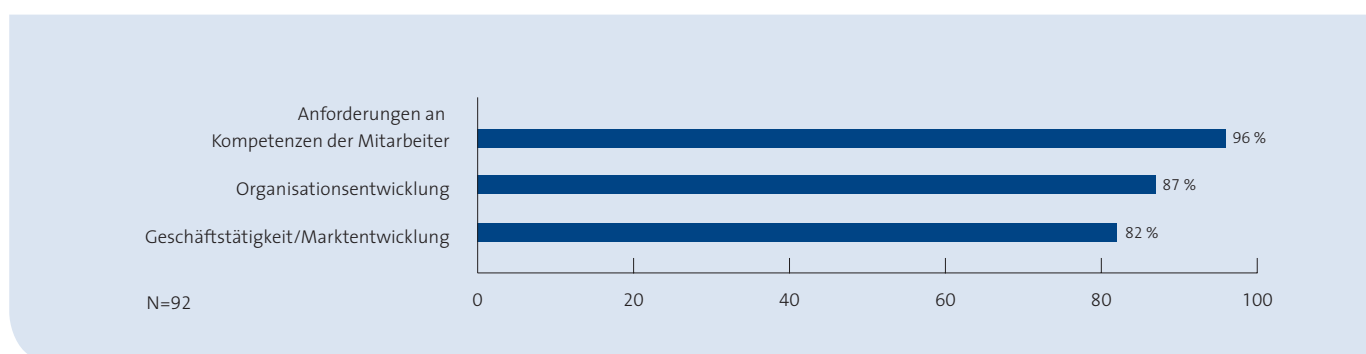
#### 3.3.1 Gründe für den Bedarf an quartärer Bildung in Unternehmen

Weiterbildung an oder in Unternehmen findet in erster Linie statt, um den bestehenden Mitarbeiterstamm für Aufgaben zu qualifizieren, denen das Unternehmen in Zukunft gegenüberstehen wird. Für die drei Bereiche „Geschäftsfeldtätigkeit/Marktentwicklung“, „Organisationsentwicklung“ und „generelle Anforderungen an Kompetenzen der Mitarbeiter“ wurde deshalb bei den Unternehmen abgefragt, ob durch dort zurzeit stattfindende Veränderungen der Bedarf an quartärer Bildung in Zukunft steigen wird. Über die Unternehmensgrößen hinweg gibt es dafür eine hohe Zustimmung. (Abbildung 9)

Zudem wurde bei den Unternehmen in offenen Fragen abgefragt, welcher Weiterbildungsbedarf sich aus den prognostizierten Veränderungen ergibt, auf den sich die Hochschulen dementsprechend einstellen sollten. Die Antworten zeigen, dass ein Großteil des Weiterbildungsbedarfs sehr situationsspezifisch für das einzelne Unternehmen ist und diesbezüglich kaum eine allgemeine Empfehlung an die Hochschulen gegeben werden kann. Im Querschnitt lassen sich dennoch einige Bereiche identifizieren, die einen Trend erkennen lassen.

*Neue Märkte* In der Geschäftsfeldveränderung werden die Vorbereitung auf enger werdende Märkte, die Erschließung neuer Märkte und die Auswirkungen der Globalisierung durchgängig als relevante Ursachen für den Weiterbildungsbedarf in Unterneh-

Abbildung 9: Weiterbildungsbedarf in den nächsten drei bis fünf Jahren



men genannt. Dies erklärt sich insbesondere aus dem Internationalisierungsgrad der befragten Unternehmen: 35 Prozent aller Befragten schätzen ihn als „sehr hoch“, 42 Prozent als „mittel“ und nur 23 Prozent als „gering“ ein. Ein Unternehmensvertreter fasst dies stellvertretend für viele zusammen: „Als weltweit agierender Anbieter haben wir die Herausforderung, nicht nur den asiatischen, sondern alle Märkte zu erschließen. Ein großer Schwerpunkt wird hierbei auf der Vermittlung von interkulturellen Kompetenzen liegen.“

Ebenso werden die zunehmende Technologisierung des Arbeitsumfelds und eine grundsätzliche Anhebung des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter wegen steigender genereller Anforderungen als Felder genannt, in denen sich Weiterbildungsbedarf abzeichnet: „Ein größerer Leistungsumfang in der jeweiligen Tätigkeit und eine stärkere interaktive Vernetzung der Wissensbereiche“ werden dementsprechend vielfach als Herausforderungen für die Personalentwicklung genannt, die aufgrund der aktuellen und künftig erwarteten Geschäftstätigkeit der Unternehmen erkannt werden.

Im Bereich der Organisationsentwicklung zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Zunehmender Wettbewerb und eine Konzentration der Märkte durch Übernahmen und Fusionen und die damit einhergehenden Kulturveränderungen in der Organisation werden ebenso genannt wie ein genereller Personalentwicklungsbedarf durch eine Verflachung der Hierarchien und eine zunehmende Komplexität des Arbeitsalltags des Einzelnen, was zur Übernahme von mehr Verantwortung und der verstärkten Herausbildung von Führungs- und Sozialkompetenzen führen müsse.

*Organisationsentwicklung*

„Die Veränderungen in der Organisationsentwicklung nehmen die Führungskräfte wesentlich mehr in die Pflicht. Das Arbeiten in Projekten erfordert ein stärkeres Rollenverständnis. Die persönlichen Stärken der Führungskräfte sind zukünftig mehr gefordert und müssen ausgebaut werden, etwa durch Coachings oder Potenzialanalysen. Gut funktionierende Kommunikationsstrukturen werden neben dem Produkt-Know-how immer wichtiger werden“, ist etwa die Einschätzung eines der Befragten auf die Frage nach absehbaren Veränderungen im Organisationsentwicklungsprozess, die sich auf den Weiterbildungsbedarf auswirken werden. Ein anderer sagt, dass „kürzere Produktzyklen zu häufigerer Umstrukturierung der Organisation [führen]; dies bedeutet, dass das Prozess- und Methodenwissen in der Organisation intensiviert werden muss. Zudem werden hohe Anforderungen an die Fachkompetenz und deren Erhaltung bzw. Ausbau gestellt, denn die Mitarbeiter arbeiten heute an diesem Produkt und morgen an jenem.“

Die durch Veränderungen des Organisations- und Geschäftsfeldes bzw. des Marktes hervorgerufenen Qualifizierungsanforderungen bestimmen somit auch wesentlich die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter. Die Herausbildung und Erweiterung von Führungskompetenzen ist ebenso als Themenbereich erkennbar wie die Herausbildung sozialer, persönlicher und interkultureller Kompetenzen. Eine weitere Ursache für Weiterbildungsaktivitäten von Unternehmen liegt in der Veränderung der Arbeitsmarktstrukturen: Bereits jetzt herrscht in vielen Branchen ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften – für Unternehmen und ihre Personalabteilungen bedeutet dies, dass man dort auf einen, wie es zwei Teilnehmer der strukturierten Interviews nennen, War for Talents zusteuert. Gute Kräfte lassen sich nur durch Weiterbildungsmaßnahmen an das Unternehmen binden bzw. die Nachwuchssorgen durch aufwendige Qualifizierungsmaßnahmen des bestehenden Mitarbeiterstamms mildern. Diese Entwicklung kann als ein

*Qualifizierungsanforderungen*

# Fit machen für den Weiterbildungsmarkt



Universität Augsburg

In vielen Hochschulen ist im Lauf der Zeit ein breites Weiterbildungsangebot entstanden. Um im Wachstumsmarkt Weiterbildung auch künftig erfolgreich zu agieren, richten Vorreiter wie das Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) an der Universität Augsburg ihr Leistungsspektrum jetzt neu aus.

Eigentlich laufen die Geschäfte prima: „Der Umsatz im Bereich der Firmenprogramme ist bei uns in den letzten Jahren deutlich angewachsen“, berichtet Professor Peter Schettgen, „wir sehen darin einen Wachstumsmarkt mit viel Potenzial und werden in diesem Jahr voraussichtlich eine neue Rekordmarke erreichen.“ Dennoch ist der Direktor des ZWW an der Universität Augsburg nicht vollauf zufrieden: „Wenn wir den Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, müssen wir effizienter werden.“ Dafür will Peter Schettgen das ZWW jetzt fit machen. Er dreht dabei vor allem an zwei Schrauben: intern effektive Entscheidungsstrukturen schaffen, extern die Leistungspalette eindeutig positionieren.

Unter dem Dach der Weiterbildungsorganisation der Universität Augsburg hatte sich seit der Gründung vor gut 30 Jahren eine bunt gemischte Produktpalette angesammelt: drei Masterstudiengänge, Spezialprogramme wie die Ausbildung zum Rating-Analysten oder Riskmanager, juristische Fort- und Weiterbildung, Gründerberatung, Career- und Alumni-Service, Kunstsommer, Technologietransfer und vieles mehr. „Unser Profil wurde im Lauf der Zeit unscharf“, beobachtete Schettgen, „mit der Folge, dass außerhalb der Hochschulen kaum jemand das ZWW als zentrale Weiterbildungseinrichtung kennt.“

## Frischer Wind im Führungsbereich

Als ersten Schritt in Richtung Zukunft hat der ZWW-Direktor – seit September 2007 im Amt – seiner Abteilung eine straffe Führungsorganisation gegeben. Er hat klare Hierarchien eingeführt, für den Erfolg einzelner Programme verantwortliche Bereichsleiter benannt und Teamarbeit eingefordert. „Die damit verbundenen per-



Ein Spiegelbild: So bunt gemischt wie die Farbtupfer der Augsburger Wiso-Skulptur sind auch die Angebote im Weiterbildungsbereich der Universität.

sonellen Veränderungen sind manchem eher akademisch ausgerichteten Mitarbeiter schwergefallen“, sagt Schettgen. Als Nächstes will er bei den Premiumangeboten aufräumen: „Bislang ist jedes MBA-Programm ein eigenständiger Bereich, es gibt keine Verzahnung untereinander. Dadurch kommt es zuweilen zu Abstimmungsproblemen.“ Sein Ziel heißt konzertierte Aktion: gleiche Vermarktungs-

strategie, einheitliches Corporate Design, einen Vorstand für alle Masterangebote und jeweils einen Fachbetreuer pro MBA. Schettgen ist sich sicher: „Bis zum Jahresende bekommen wir auch das hin.“

Anschließend steht ein Rückschnitt im Programmportfolio an. „Als Betrieb gewerblicher Art müssen wir – abgesehen von einer Sockelfinanzierung – unsere Sach- und Personalmittel durch Gebüh-



reneinnahmen aus der Weiterbildung selbst finanzieren“, erläutert Schettgen, „da liegt es nahe, sich auf Angebote zu konzentrieren, die den erwünschten Return-on-Investment erzielen.“

So stellt Schettgen auch die Verknüpfung der 1996 geschaffenen Technologietransferstelle mit der damals schon bestehenden Weiterbildungsinstitution infrage: „Dieser Versuch, Synergien zu schaffen und zu nutzen, hat meiner Meinung nach nicht geklappt. Der Technologietransfer spielt deshalb für die Ausgestaltung einer Zukunftsperspektive für das ZWW keine maßgebliche Rolle.“ Derzeit überlegen die Augsburger, ob die mit dem Technologietransfer verbundenen Organisationsprozesse nicht besser außerhalb der pädagogischen Gestaltung von Weiterbildungsaufgaben aufgehoben sind. Schettgen: „Wir haben nur noch nicht die Lösung gefunden, welche Hochschulinstanz diese Aufgabe übernehmen könnte.“

### *Eindeutiges Branding ist gefragt*

Lohnende Weiterbildungsbedarfe liegen nach der Einschätzung des ZWW-Leiters fast durchgängig im Bereich der Führung und in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit – weniger häufig im fachlichen Bereich. Darüber hinaus besteht Weiterbildungsbedarf regelmäßig mit Blick auf notwendige oder bereits durchgeführte Umstrukturierungen im Unternehmen. Peter Schettgen: „Kooperationen mit der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät werden für unsere erfolgreiche Tätigkeit auf diesem Gebiet daher ganz entscheidend sein.“

„Für eine erfolgreiche Vermarktung ist eine klare Positionierung nach außen wichtig, ein eindeutiges Branding“, sagt Schettgen. Nach seiner Meinung solle sich das ZWW mit seinem Programmangebot „eher in Richtung einer Businessschool weiterentwickeln“. Nach außen sichtbar wird diese Positionierung auch mit einem neuen, repräsentativen Gebäude auf dem Unicampus – an dem sich das ZWW mit knapp einer Million Euro aus eigenen Mitteln beteiligt hat. „Dort wollen wir ab

Herbst 2009 in unterschiedlichen Formen Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte anbieten“, berichtet Schettgen. Sein Konzept: Das Management-Center wird als eigenständige Marke im Markt auftreten. „Das ZWW wird bei allen Marketingauftritten im Bereich der Führungskräfte- und Managemententwicklung als Dachorganisation erscheinen.“

Bei allem wirtschaftsbezogenen Denken und Handeln will Peter Schettgen das ZWW dennoch nicht zu einer privatrechtlichen Institution machen. „Wir wollen Teil der Uni bleiben“, ist sein klares Votum, „denn aus dem, was manche als Fessel empfinden, kann man auch eine Tugend machen.“ Heißt: durch den Einsatz von Hochschullehrern Topleistung zum günstigen Preis anbieten, immer mit den neuesten Lehrmethoden arbeiten, Seriosität und hohe Qualität durch den Bezug zu aktuellen Forschungsergebnissen bieten. Schettgen: „Damit lassen sich prima neue Marktnischen besetzen.“

### *Das Konzept*

Die Effizienz bestehender Weiterbildungseinrichtungen unter Marktgesichtspunkten bewerten und bei Bedarf neu ausrichten.

### *Die Erfolgsfaktoren*

1. Erfahrungswissen nutzen: Informieren, mit welchen Konzepten und Angeboten andere Hochschulen schon erfolgreich sind. Welche Anbieter es sonst noch gibt. Welche Expertise sie haben.

2. An der Nachfrage orientieren: Viele Weiterbildungsangebote gehen immer noch von dem aus, was die Hochschulen in ihren jeweiligen Kompetenzfeldern zu bieten haben. Erfolgreicher sind am Bedarf ausgerichtete Angebote. Dabei helfen Marktanalyse, Marktforschung, Konkurrenzanalyse. Erkunden: Welche Firmen sind in der Umgebung angesiedelt? Was brauchen sie im Hinblick auf die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter?

3. Eigene Position bestimmen: Über eine SWOT-Analyse Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren erkunden. Fragen dabei: Wo liegen die Assets unserer Hochschule? Wo sind die Kompetenzfelder und Cluster? Was können wir aus eigener Kraft stemmen und profilbildend in die Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen einspeisen? Was muss sich die Hochschule durch Kooperationen mit anderen Hochschulen oder starken Praxispartnern besorgen?

wesentlicher Antrieb für die Nutzung von Weiterbildungsangeboten durch Unternehmen angesehen werden. So erläutert einer der Befragten: „Weiterbildung wird bei uns genutzt, um das Unternehmen attraktiver zu machen und die Mitarbeiter zu binden.“

Für Hochschulen bedeutet dies, dass neben der fachlichen Qualifizierung nach Interessenslage des Unternehmens auch weitere Leistungen gewünscht werden könnten, die von den Teilnehmern als Incentives des Unternehmens wahrgenommen werden. In Extremfällen kann die fachliche Qualifizierung des Teilnehmers dabei sogar in den Hintergrund treten. Will ein Unternehmen im War for Talents bestehen, hat es ein hohes Interesse, seiner Zielgruppe auch sein Engagement in der Weiterqualifizierung seiner Mitarbeiter mitzuteilen. Je nachdem, vor welchem Hintergrund eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschule in der quartären Bildung initiiert wird, kann sich etwa ergeben, dass die öffentlichkeitswirksame Kommunikation der entsprechenden Maßnahme für das Unternehmen sehr viel entscheidender ist als die tatsächliche Maßnahme selbst. Auch auf diese Anforderung müssen die Hochschulen vorbereitet sein und dieser Zielstellung mit entsprechenden Angeboten Rechnung tragen.

Abseits dieser Mechanismen bleibt jedoch auch die Vermittlung von Fach- und Methodenwissen ein wichtiger Aspekt des Weiterbildungsbedarfs von Unternehmen. „Die Führungskräfte und Mitarbeiter müssen ihr theoretisches und praktisches Wissen über ihr Arbeitsgebiet ständig erweitern und auf den neuesten Stand der Wissenschaft bringen“, urteilt etwa einer der Befragten, der hier stellvertretend für viele zitiert wird. Der Qualifizierungsbedarf von Unternehmen ist dabei einem stetigen Wandel unterworfen. In welche Richtung sich die Qualifizierungsbedarfe genau bewegen werden, ist den Unternehmen dabei selbst nicht immer bewusst.

*Potenzial für Hochschulen als  
„Qualifizierungsberater“*

In den strukturierten Interviews schlagen mehrere Befragte explizit vor, dass Hochschulen künftig als „Impulsgeber für Zukunftstrends“ agieren und den Unternehmen darauf aufbauend Weiterbildungsleistungen anbieten sollten; so fordert ein Befragter: „Grundsätzlich sollten die Hochschulen aufgrund ihrer Forschungstätigkeit am ehesten in der Lage sein, neue Trends und Tendenzen aufzugreifen und in Weiterbildungsangebote umzusetzen.“

### **3.3.2** Zielgruppenbezogener Bedarf nach quartärer Bildung

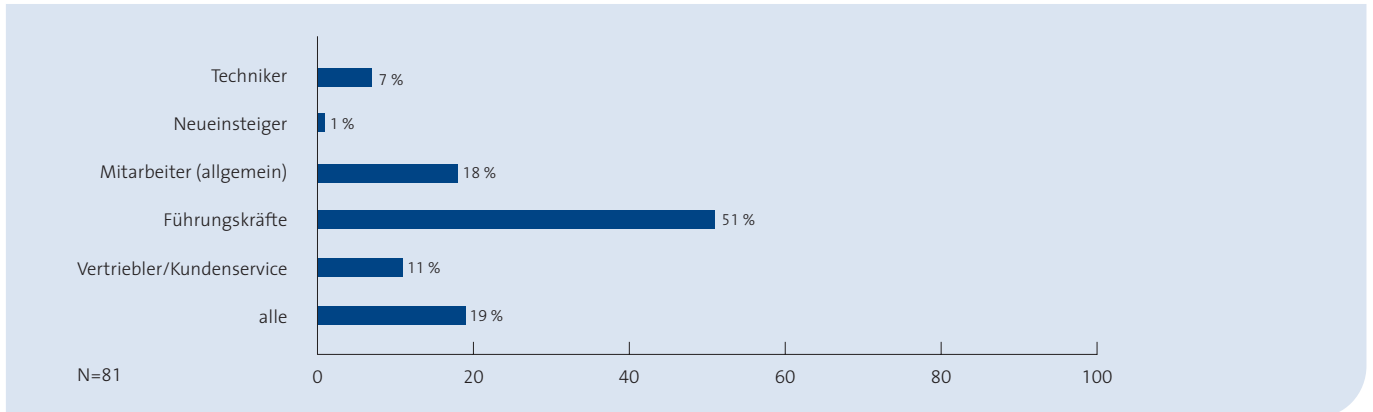
Befragt nach den Zielgruppen quartärer Bildung äußern über die Hälfte der befragten Unternehmen, dass Führungskräfte die wichtigste Zielgruppe darstellen. Für Neueinsteiger wird demgegenüber – trotz der Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge – kaum externer Qualifizierungsbedarf gesehen. Der Bachelor wird von einem Großteil der Unternehmen demnach als berufsqualifizierend angesehen und ein Weiterbildungsbedarf erst mit zunehmender Berufserfahrung des Neueinsteigers akut. (Abbildung 10)

### **3.3.3** Inhaltlicher Bedarf an quartärer Bildung

Auf die geschlossene Frage, in welchen Bereichen Hochschulen ihre Angebotspalette erweitern sollten, zeigt sich deutlich, dass der Weiterbildungsbedarf in fast allen abgefragten Feldern sehr hoch ist. Insbesondere Führungskompetenzen, Sozialkompetenzen, interkulturelle Kompetenzen, methodische Kompetenzen und Fachwissen werden nachgefragt. Lediglich die Vermittlung von IT-Kenntnissen wird seitens der Unternehmen von Hochschulen weniger stark nachgefragt. (Abbildung 11)



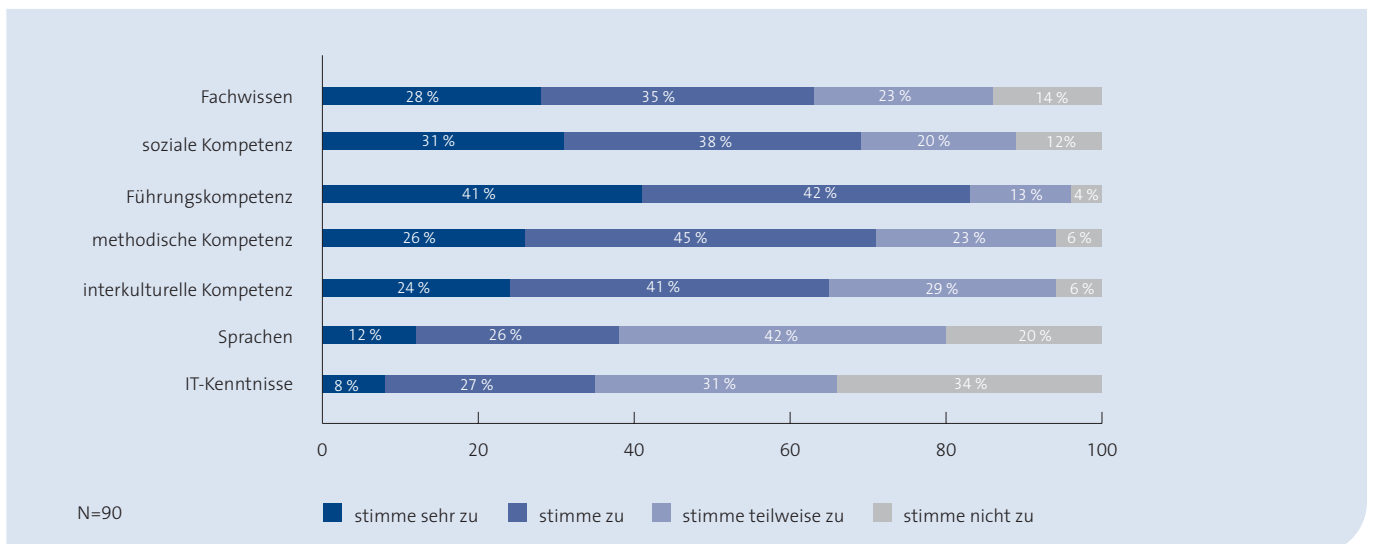
Abbildung 10: Qualifizierungsbedarfe nach Beschäftigtengruppen



Die Ergebnisse dieser geschlossenen Frage spiegeln im Wesentlichen auch die Antworten in den offenen Fragen zu den Qualifizierungsbedarfen der Unternehmen wider: Neben allgemeinem Fachwissen werden dort Führungskompetenzen, interkulturelle Kompetenzen, soziale Kompetenz und methodische Kompetenzen genannt.

Der Schluss liegt nahe, dass Unternehmen in diesen Feldern zurzeit einen quartären Bildungsbedarf haben, der vom Markt der privaten und hochschulischen Anbieter bislang nur unzureichend gedeckt wird. Für Hochschulen bedeutet dies, die hier aufgeführten Impulse ernst zu nehmen und sich dort, wo es für sie möglich und sinnvoll ist, verstärkt in diesem Markt zu engagieren.

Abbildung 11: Zukünftige Qualifizierungsbedarfe von Unternehmen



*Chancen für Geisteswissenschaften?*

Interessant ist dabei insbesondere, dass die in den offenen wie in den geschlossenen Fragen gegebenen Antworten eindeutig auf einen Qualifizierungsbedarf in traditionell eher sozial- und geisteswissenschaftlich orientierten Themenfeldern hinweisen. Für Hochschulen mit entsprechenden fachlichen Kompetenzen bieten sich hier Marktchancen.

**3.3.4 Auswirkungen der Umstellung auf BA/MA auf den Bedarf an quartärer Bildung**

Im Rahmen des Bologna-Prozesses erfolgt zurzeit die Umstellung der hergebrachten Studienabschlüsse auf Bachelor- und Masterstudiengänge. Die Einführung dieser neuen Studienstrukturen bringt mit dem Bachelor eine für Deutschland neue Qualifikationsstufe mit sich. Im Rahmen der Befragung wurden die Unternehmen deshalb auch um ihre Einschätzung zu den Auswirkungen des Bologna-Prozesses gebeten.

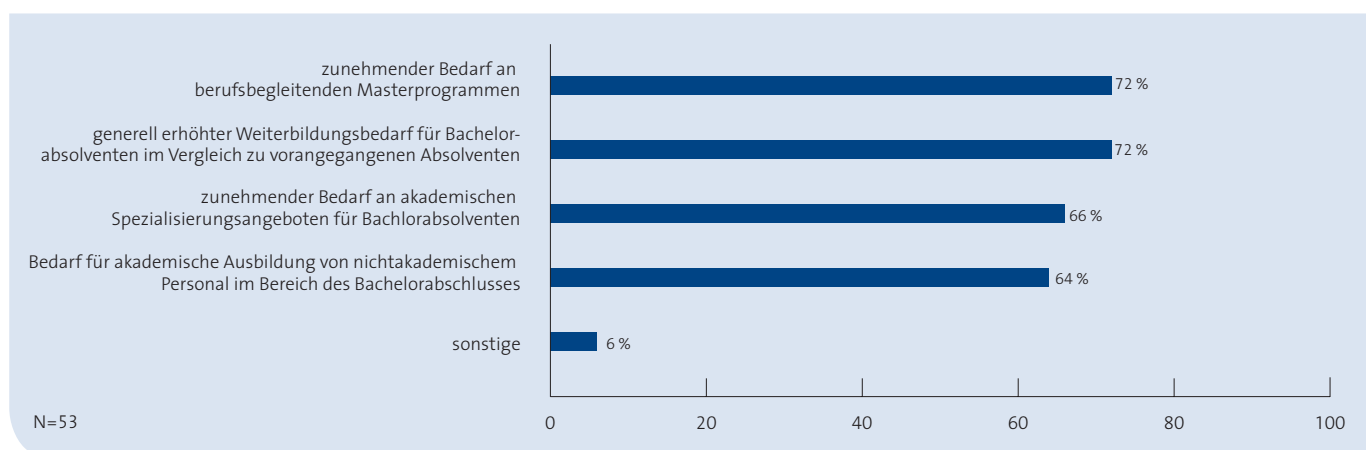
Fast zwei Drittel aller befragten Unternehmen prognostizieren eine Veränderung ihres Weiterbildungsbedarfs durch die Umstellung auf die neue Studienstruktur. So prognostizieren 72 Prozent der Unternehmen generell einen erhöhten Weiterbildungsbedarf von Bachelorabsolventen im Vergleich zu den Absolventen der bisherigen Studiengänge. Ebenfalls 72 Prozent der Unternehmen sehen einen zunehmenden Bedarf an berufsbegleitenden Masterprogrammen. (Abbildung 12)

*Neue Zielgruppen für Hochschulen*

Der Bachelor wird von Unternehmen augenscheinlich als ein Qualifikationsniveau wahrgenommen, das unter dem der bisherigen Studienabschlüsse liegt. Dies zeigt sich insbesondere in den Antworten auf die Frage, ob eine weiterführende akademische Spezialisierung der Bachelorabsolventen notwendig sei, die von zwei Dritteln der Befragten bejaht wird. Fast ebenso viele Unternehmen sehen künftig einen erhöhten Bedarf für eine akademische Ausbildung von nichtakademischem Personal im Bereich der Bachelorabschlüsse. Hier wird den Hochschulen eine völlig neue Zielgruppe eröffnet: Personen ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung mit langjähriger Berufserfahrung, die in Vollzeit oder auch berufsbegleitend eine akademische Weiterqualifizierung erfahren.

Die Hochschulen können von der Umstellung der Studienabschlüsse also gleich zweifach profitieren: erstens durch akademische Weiterbildungs- und Spezialisierungsprogramme für Bachelorabsolventen. Sollte dies in Form von Masterabschlüs-

Abbildung 12: Auswirkungen der Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse



sen realisiert werden, sollten die Hochschulen insbesondere berufsbegleitende Masterprogramme anbieten, die eine Vertiefung und Spezialisierung der ersten akademischen Qualifikation ermöglichen. Und zweitens durch die systematische akademische Nachqualifizierung des nichtakademischen Personals in den Unternehmen.

Die Befragung zeigt jedoch auch, dass Unternehmen künftig zwar generell einen hohen Bedarf an quartärer Bildung insbesondere durch berufsbegleitende Bachelor- und Masterabschlüsse erkennen, ihre konkreten Anforderungen an die quartären Bildungsangebote jedoch anders formulieren: Nach diesen Anforderungen befragt, geben die meisten Unternehmen an, eher kürzere, berufsspezifische Weiterbildungsmaßnahmen mit Zertifikatsabschluss zu bevorzugen. Dies wird im Folgenden noch näher erläutert werden. Eine weitere Erkenntnis stützt dieses Bild: Die Unternehmen wurden nach den fünf wichtigsten Kriterien zur Auswahl von Weiterbildungsanbietern befragt und nur 16 Prozent nennen „Angebote an (Weiterbildungs-)Studiengängen, die mit Bachelor oder Master abschließen“ als eines ihrer Kriterien. Unternehmen scheinen zwar prinzipiell zu registrieren, dass durch den Bologna-Prozess Veränderungen entstehen, haben aber im Detail die Implikationen noch nicht in die betriebliche Personalentwicklung umgesetzt.

Die Hälfte der befragten Unternehmen favorisiert Weiterbildungsangebote, die zwischen zehn und vierzig Stunden dauern. 12 Prozent der Unternehmen bevorzugen dagegen eine Weiterbildung mit einer Dauer von weniger als zehn Stunden, wobei sich bei einer Differenzierung nach Unternehmensgrößen zeigt, dass dies insbesondere von kleinen und mittelständischen Unternehmen gewünscht wird.

*Module statt Studiengänge*

Die bevorzugte Dauer der Weiterbildung scheint generell unternehmensspezifisch und von der Kultur der jeweiligen Unternehmensgröße beeinflusst zu sein: „Der Weiterbildungsbedarf wird an den strategischen Zielen des Unternehmens sowie der Nachfrage seitens der jeweiligen Bereiche ausgerichtet“, schildert einer der Befragten.

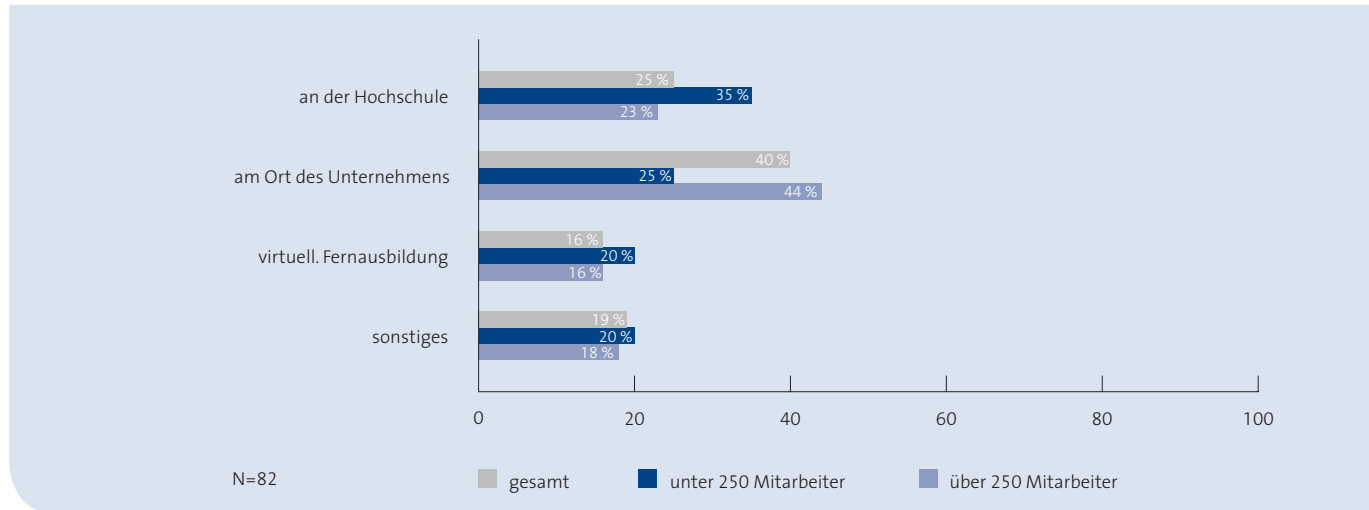
### **3.4 Anforderungen an die Produkte quartärer Bildung aus Unternehmenssicht**

Um im Weiterbildungsmarkt erfolgreich zu bestehen, ist neben der Kenntnis des Weiterbildungsbedarfs der Unternehmen auch die Kenntnis der Anforderungen an die Beschaffenheit quartärer Bildung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Fast die Hälfte aller befragten Unternehmen erwartet, dass die Weiterbildungsmaßnahme am Unternehmensstandort stattfindet, ein Viertel würde dagegen eine Veranstaltung in der Hochschule bevorzugen, darunter überdurchschnittlich viele kleine und mittelständische Unternehmen. (Abbildung 13) Hochschulen sollten quartäre Bildung berufsbegleitend anbieten. Eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen würde dieses Format gegenüber anderen Modellen bevorzugen. (Abbildung 14)

Ein weniger differenziertes Bild zeigt sich bei der Frage nach der Art der bevorzugten Weiterbildungsmethode und des bevorzugten Abschlusses. Über alle Unternehmensgrößen hinweg bevorzugt die überwältigende Mehrheit der Befragten (94 Prozent) Präsenzseminare und Workshops, gefolgt von Vorträgen (51 Prozent), Coachings (48 Prozent), Selbstlernmedien (44 Prozent) und E-Learning-Kursen (42 Prozent). Der präferierte Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme soll für 64

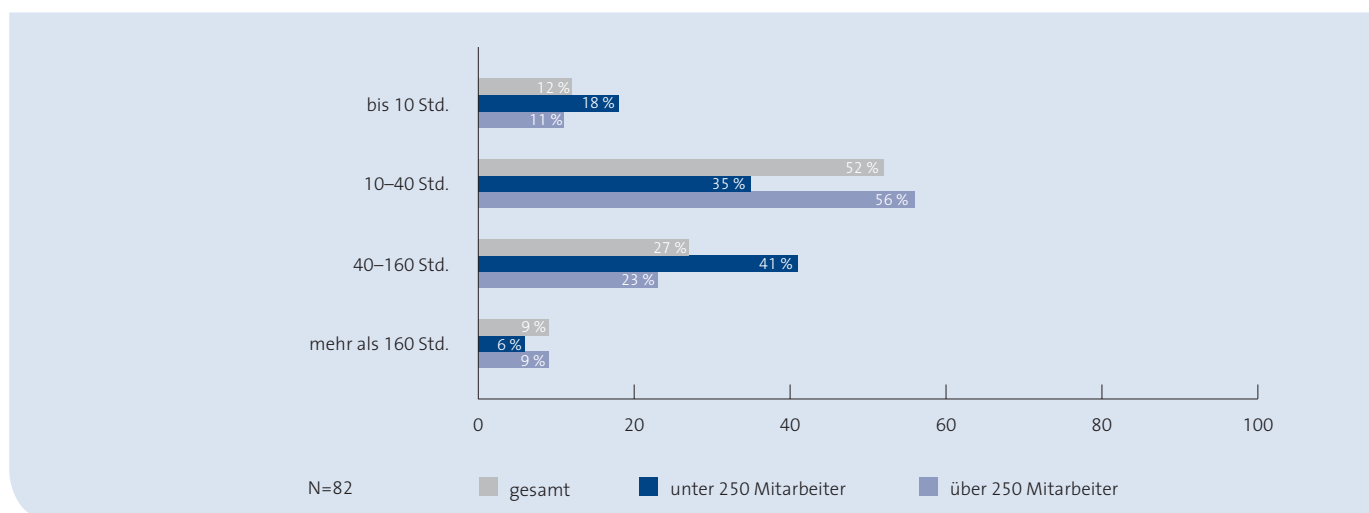
*Präsenzmodule schlagen  
E-Learning-Angebote*

Abbildung 13: Gewünschter Ort der Weiterbildung



Prozent der Befragten in einem Zertifikat bestehen. Nur 14 Prozent würden einen Hochschulabschluss bevorzugen, darunter sind die meisten Großunternehmen. Ob ein weiterbildender Master für einen Mitarbeiter genehmigt wird, ist zumindest bei einigen Unternehmen Bestandteil strategischer Überlegungen. „Aussagen über das Potenzial der Mitarbeiter mit Hinblick auf nächste Karriereschritte sind erforderlich, wenn die Führungskräfte Weiterbildungen mit hohem zeitlichem und monetären Aufwand fördern sollen; so werden beim MBA-Studium beispielsweise die Fragen gestellt: Braucht der Mitarbeiter genau diese Weiterbildung für seine weitere Karriere? Hat er weiterführendes Managementpotenzial?“, erläutert einer der Befragten.

Abbildung 14: Dauer der Weiterbildung – gesamt und differenziert nach Unternehmensgröße



*Bevorzugung praxisorientierter Inhalte*

In der Ausrichtung werden deutlich praxisbezogene Inhalte bevorzugt. Weit über drei Viertel aller Befragten nennen dies als wichtigsten zu vermittelnden Inhalt, nur 9 Prozent würden eine rein theoriebezogene und nur 3 Prozent eine rein forschungsbezogene Weiterbildung bevorzugen, wobei sich in dieser Gruppe überdurchschnittlich viele mittelgroße Unternehmen (5.000–50.000 Beschäftigte) befinden. Es gibt also Zielgruppen, für die das Forschungsprofil von Hochschulen und deren quartären Bildungsangeboten eine größere Bedeutung aufweist. Ein Erklärungsansatz kann sein, dass gerade in dieser Unternehmensgröße der Bedarf an Erkenntnisgewinn in der Forschung deshalb sehr hoch ist, weil Unternehmen dieser Größe zwar eigene Forschungsabteilungen unterhalten, diese aber nicht groß genug sind, als dass sie wissenschaftlich unabhängig von Impulsen aus Hochschulen existieren könnten. Kleinere Unternehmen dagegen betreiben eher selten in großem Umfang eigene Forschung, während sehr große Unternehmen eigene Forschungszentren haben, die nur bedingt auf den Transfer von Innovationen mittels Weiterbildung angewiesen sind, da sie über genügend personelle und finanzielle Ressourcen verfügen, den „Forschungsmarkt“ selbst zu evaluieren und geeignete Ansatzpunkte für eigene Forschungsleistungen zu finden. „Forschung muss mit Praxis verknüpft werden, es braucht die geistige Flexibilität, Forschungsergebnisse verdaubar für die Praxis zu machen; der Transfer in die Praxis gelingt den Hochschulen heute nur bedingt“, urteilt ein Befragter.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die von Unternehmen als am attraktivsten empfundene Weiterbildungsmaßnahme ein sehr praxisbezogenes Präsenzseminar oder ein Workshop mit einer Dauer von bis zu 40 Stunden und einem Zertifikatsabschluss ist. Lediglich sehr kleine und sehr große Unternehmen fallen etwas aus dem Rahmen. Sehr kleine Unternehmen halten auch Maßnahmen zwischen 40 und 160 Stunden für sinnvoll, während sehr große Unternehmen in einem Teil ihrer quartären Bildung offenbar auch auf berufs begleitende Studiengänge setzen, deren Dauer deutlich über 160 Stunden liegt. Als Standort für die Weiterbildungsmaßnahme bevorzugen die Unternehmen ihre eigenen Räumlichkeiten, lediglich für kleine und mittelständische Unternehmen ist auch der Hochschulcampus interessant. Es zeigt sich, dass Unternehmen zwar einen Weiterbildungsbedarf auch in Form des Erwerbs von berufs begleitenden Masterabschlüssen sehen, jedoch nur in begrenztem Umfang bereit sind, diese für ihre Mitarbeiter auch zu finanzieren.

Die Weiterqualifikation von Bachelorabsolventen sowie die Qualifikation von Mitarbeitern ohne akademischen Studienabschluss in Bachelorstudiengängen ist offenbar bisher vor allem der individuellen, mitarbeiterspezifischen Initiative überlassen und wird von der Gesamtheit der Unternehmen strukturell kaum vorgesehen. Hochschulen sollten in der Konzeption ihrer Weiterbildungsangebote auf diese Gegebenheit eingehen bzw. bei den Unternehmen Aufklärungsarbeit leisten. Auch ein modularisiertes, berufs begleitendes Masterstudium kommt als eine Variante der Weiterqualifizierung in Betracht. In Form von kumulierten Zertifikatsabschlüssen könnten die Mitarbeiter so einen Masterabschluss erwerben, der teilweise vom Unternehmen mitgetragen wird und teilweise aus eigener Initiative zu finanzieren wäre. Ähnliches gilt für den Erwerb von Bachelorabschlüssen für nichtakademisches Personal der Unternehmen. Hochschulen müssen sich auf diese besonderen Anforderungen von Unternehmen und ihren Mitarbeitern einstellen und die „geregelte Anrechnung von beruflicher Weiterbildung auf Studiengänge“ ermöglichen, wie einer der Befragten in einer offenen Frage nach Reformbedarf an Hochschulen formuliert.

# Dienstleister für Professoren



Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Weiterbildungsaktivitäten können Hochschulen nicht so nebenher organisieren. Mit Methoden aus der Wirtschaft managt die RWTH International Academy gGmbH bereits erfolgreich Fortbildungsangebote der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH). Ihre Instrumente sind Prozessorientierung, professionelles Projektmanagement und systematische Markterschließung.

„Wir wollen wie ein gut aufgestelltes Unternehmen agieren“, sagt Dr.-Ing. Richard Schieferdecker. Der Geschäftsführer der RWTH International Academy ist Experte für Betriebsorganisation. Seine Devise: „Klare Prozesse sind wichtig und deren Unterstützung durch Informationstechnik.“ Schieferdecker hat sich lange Zeit mit Prozessorganisation und dem Einsatz von Software beschäftigt, mit denen Unternehmen ihre Abläufe möglichst effizient bewältigen. Die gleiche Effizienz will er jetzt auch in die RWTH International Academy bringen. Die Academy schiebt an der RWTH in Sachen wissenschaftliche Weiterbildung neue Themen an und führt Seminare, Zertifikatskurse und berufsbegleitende Studiengänge durch. „Wir verstehen uns als Dienstleister für die Professoren“, sagt Schieferdecker, „und helfen ihnen, ihr Know-how in Form von guten und erfolgreichen Weiterbildungsveranstaltungen am Markt zu platzieren.“ Dafür offeriert das Academy-Team ein umfangreiches Angebot: Sie organisieren die Veranstaltung mit, begleiten die Durchführung, sorgen dafür, dass sich jeder Teilnehmer gut aufgehoben fühlt. Schieferdecker: „Wir bieten dabei mindestens den Standard, wie man ihn von etablierten Seminaranbietern auf dem freien Markt kennt.“

## Bis zu 300 Prozent Wachstum

Die RWTH International Academy gehört bundesweit zu den größeren akademischen Weiterbildungsanbietern: 2007 verzeichnete sie mehr als 6.000 Teilnehmertage. „Die Academy ist in den letzten Jahren um 100 bis 300 Prozent jährlich ge-



wachsen“, berichtet Schieferdecker. In der Zukunft soll das Weiterbildungsprogramm kontinuierlich ausgebaut und sukzessive weitere Themen aus dem Angebot der Hochschule aufgenommen werden.

## Professionelle Weiterbildung

Dafür stellt sich die Academy derzeit auf: „Wir arbeiten intensiv an der Professionalisierung unserer Weiterbildungsaktivitäten“, erläutert Richard Schieferdecker. Heißt: Vereinheitlichung der Abläufe in Bezug auf die Zusammenarbeit mit den Partnern in den Instituten, Einrichtung eines Qualitätsmanagements, mehr Transparenz bei den Kosten durch ein umfassendes Controlling, systematische Verwaltung der Kundenbeziehungen.

Schieferdecker sieht für die akademische Weiterbildung Handlungspotenzial: Durch die Aufteilung auf Bachelor und Master werden viele Absolventen die Hochschule mit dem Bachelor verlassen, ihren Master aber später nachholen wollen. Das führt zu einer erhöhten Nachfrage nach

berufsbegleitenden Weiterbildungsangeboten – insbesondere auch im technischen Bereich. Schieferdecker: „Dafür werden entsprechende berufsbegleitende Masterstudiengänge entstehen.“ Zudem betrachtet die RWTH künftig ihre Weiterbildungsaktivitäten als Drittmittelgeschäft. „Jede Veranstaltung wird dann wie ein Drittmittelprojekt mit der Hochschule abgerechnet“, erläutert Schieferdecker. Drittmittel, die ein Professor darüber einwirbt, kann er direkt für sein Institut verwenden.

Zurzeit läuft – so schätzt Richard Schieferdecker – nur ein kleiner Teil der Weiterbildungsaktivitäten der Hochschule über die Academy. So agieren beispielsweise Professoren oder An-Institute der Hochschule weitgehend autonom im Weiterbildungsmarkt. Zudem gibt es über Jahre oder durch Personen gewachsene Partnerschaften zu externen Anbietern. „An der RWTH ist Weiterbildung eben kein alleiniges Geschäft der Academy – und soll es zukünftig auch nicht werden“, berichtet Schieferdecker. „Als Dienstleister müssen wir uns in diesem in-





**Stufenweiser Lernerfolg:** Nach dem Bachelor wollen viele Studierende einen Job – und erarbeiten sich den Master berufsbegleitend. Hochwertige Weiterbildungsangebote sind deshalb auch an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen sehr gefragt.

ternen Markt positionieren und die Professoren von den Vorteilen einer Zusammenarbeit mit uns überzeugen.“

### *Kein Silbertablett für Professoren*

Dazu müssen die Dienstleistungen der Academy auch hochschulintern genügend bekannt sein. Diese Informationen will der Academy-Geschäftsführer jetzt gezielt in die Hochschule bringen. Dabei muss er seinen Gesprächspartnern zunächst meist erklären, was die Academy nicht macht – nämlich den Professoren die Teilnehmer auf dem Silbertablett zu präsentieren. „Die Dozenten sollen natürlich das inhaltliche Know-how mitbringen, aber auch den Wert ihres Know-hows für die Zielgruppe verstehen“, erläutert Schieferdecker.

Beim Zugang zum Markt unterstützt die Academy die Wissenschaftler durchaus, zum Beispiel durch Diskussionen über Zielgruppe, Bedarf, Markt und Gestaltung des Weiterbildungsangebots. Nach Schieferdeckers Erfahrung stockt die Diskussi-

on oftmals schon bei der Beantwortung der drei Fragen: Wer ist die Zielgruppe, welches Problem hat sie, wie löst meine Weiterbildung das Problem? „Wenn man das nicht sauber formulieren kann, dann braucht man eigentlich gar nicht erst anzufangen“, sagt Schieferdecker, „denn dann versteht der Kunde draußen auch nicht, was man ihm anbietet.“

Eine klare Adressierung ist für ihn daher ebenso ein wesentliches Qualitätsmerkmal einer akademischen Weiterbildungsveranstaltung wie die Kombination akademischer Kompetenz mit praktischem Wissen. „Bei fast allen Veranstaltungen sind deshalb Referenten aus Unternehmen dabei“, berichtet Schieferdecker. „Mindestens die Hälfte der Inhalte wird durch einen Dozenten der RWTH vermittelt. Für die Struktur des gesamten Curriculums ist dabei immer ein Professor der RWTH verantwortlich“. Richard Schieferdecker: „Dadurch hat jeder Kurs auch den klaren Stempel der Hochschule.“

### *Das Konzept*

Die Durchführung von akademischer Weiterbildung als professionelle Dienstleistung für die Dozenten anbieten.

### *Die Erfolgsfaktoren*

1. Fundierte Programme auswählen: Professoren müssen selber vom Erfolg ihres Angebots überzeugt sein und den Wert für die Zielgruppe verstehen.

2. Leistungspakete schnüren: Den Professoren Dienstleistungen anbieten, die es ihnen ermöglichen, ohne großen zeitlichen Aufwand Weiterbildungsveranstaltungen durchzuführen und schneller im Markt zu etablieren. Dazu gehören: Projektmanagement übernehmen, Veranstaltungen fachgerecht organisieren.

3. Prozesse effektiv steuern: IT-gestützte Softwaresysteme für das Projektmanagement einsetzen – zum Beispiel für Marketingmaßnahmen, Kundenbindung, Controlling, Qualitätssicherung.





# Empfehlungen und Denkanstöße

# 4

## Empfehlungen und Denkanstöße

### 4.1 Überblick

In den vorangegangenen Abschnitten wurden vor allem die Ergebnisse der schriftlichen und telefonischen Befragung sowie ergänzend Erkenntnisse aus anderen Quellen (Literatur, eigens durchgeführte Workshops) dargestellt. Die Informationen aus den unterschiedlichen Quellen werden in der folgenden Analyse miteinander in Beziehung gesetzt, bewertet, gewichtet und zu Denkanstößen und Empfehlungen verarbeitet. Die folgenden Aussagen stehen also im Kontext der quartären Bildung von Hochschulen für Unternehmen, sind aber nicht alleine aus der Unternehmensbefragung ableitbar. Insbesondere die Workshops mit Unternehmens- und Hochschulvertretern haben zahlreiche Präzisierungen, aber auch Relativierungen der Befragungsergebnisse erbracht.

Die Empfehlungen richten sich primär an die staatlichen Hochschulen in Deutschland, auf die sich die Aussagen zum Veränderungsbedarf in erster Linie beziehen. Natürlich können viele der Empfehlungen auch für Privathochschulen relevant sein; sie stehen aber nicht im Zentrum der hier vorgenommenen Analyse. Es sind Empfehlungen aus Sicht des Stifterverbandes, nicht die Empfehlungen der Unternehmen.

Die Überlegungen sollen Handlungsoptionen aufzeigen und Anstöße für Hochschulen liefern, ihren eigenen Weg zur Profilierung durch Weiterbildung zu finden. Es handelt sich also weder um allgemein übertragbare Handlungsanleitungen noch um standardisiert „abzuarbeitende“ Checklisten.

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf mehrere übergeordnete Bereiche: Die Bereiche 2 bis 4 bewegen sich auf der strategischen Ebene, 5 und 6 sind strukturelle Fragen, 7 und 8 Aspekte des Marketingmanagements. Damit wird deutlich: Der vorliegende Bericht beschäftigt sich mit der Schaffung strategischer und struktureller Grundlagen für erfolgreiche Angebote in der quartären Bildung, kann jedoch keine konkreten Antworten liefern, wie Hochschulen ihre Produkte im Detail ausgestalten sollen. (Tabelle 1)

In den acht genannten Bereichen finden sich zahlreiche Einzelempfehlungen, die den Erfolg von Hochschulen als Anbieter quartärer Bildung für Unternehmen ausmachen können.



Tabelle 1

Bereich	Erläuterung
(1) Rahmenbedingungen	Die äußeren Rahmenbedingungen für die quartäre Bildung, etwa in Bezug auf rechtliche Regelungen und politische Entwicklungen, sollten optimale Voraussetzungen für den Ausbau von Angeboten und die Zusammenarbeit mit Unternehmen bieten.
(2) Unternehmensorientierung	Hochschulen sollten klären, mit welchem Gewicht und in welcher Form sie sich mit ihren Angeboten der quartären Bildung auf Unternehmen ausrichten wollen.
(3) Positionierung im Wettbewerb	Hochschulen sollten sich auf Basis einer Einschätzung der Stärken und Schwächen mit einem weiterbildungsbezogenen Profil positionieren. Sie sollten nicht den ganzen Markt in den Blick nehmen, sondern ihrem Profil nahestehende Zielgruppen identifizieren. Dabei kommt es etwa auf die richtige Mischung von Angebots- und Nachfrageorientierung und auf die Positionierung gegenüber bestimmten Wettbewerbern im Hinblick auf Angebote für Unternehmen an.
(4) Strategieoptionen und Qualitätsnachweise	Hochschulen können aus einer Palette an möglichen Ausrichtungen auswählen, um in der quartären Bildung erfolgreich zu sein. Optionen, die angesichts der derzeitigen Entwicklung naheliegen, sollten mit ihren operativen Folgen genauer betrachtet werden: quartäre Bildung als Chance für die Geisteswissenschaften, Akademisierung beruflich Gebildeter, Exzellenz. Die Strategieoptionen, ergänzt um ein Bündel operativer Maßnahmen, sind die Grundlage für Glaubwürdigkeit der Hochschulen durch Qualitätsnachweise.
(5) Organisation	Abgestimmt auf die Hochschulziele im Bereich der quartären Bildung für Unternehmen sollte eine optimale interne Form der Organisation gefunden werden.
(6) Interne Steuerung	Ein Erfolg mit quartärer Bildung für Unternehmen lässt sich nur dann erzielen, wenn die internen Steuerungsinstrumente entsprechend wirken. Dabei geht es um eine optimale Gestaltung der Rolle der Hochschulleitung, um Fragen der Anreize und der Produktverantwortung sowie um Prozesse und internen Service.
(7) Produktpolitik	Bezogen auf die Zielgruppe Unternehmen sollten die Produkte der quartären Bildung nachfragegerecht gestaltet werden. Die Produktqualität ist entscheidend für den Erfolg im Wettbewerb. Wegen der sowohl von der Unternehmens- als auch von der Individualperspektive des einzelnen Weiterbildungsteilnehmers geprägten Sicht auf die Produkte, sollte eine Modularisierung der Weiterbildungsleistungen mit Blick auf den Erwerb eines kumulierten Bachelor- oder Masterabschlusses als eine Variante der Weiterbildung ermöglicht werden.
(8) Kommunikationspolitik	Wie die Produktpolitik ist die Kommunikation ein Baustein des Weiterbildungsmarketings der Hochschulen. Empfehlungen richten sich in diesem Bereich etwa auf adäquate Kommunikationswege und das Beziehungsmanagement zwischen Hochschulen und Unternehmen sowie auf die Gestaltung des Vertriebs von quartären Bildungsmodulen.

## 4.2 Empfehlungen zu den Rahmenbedingungen



### Empfehlung 1

Für Weiterbildung günstige staatliche Rahmenbedingungen entwickeln sich, sind aber noch nicht in allen Bundesländern gegeben. Wo dies noch nicht der Fall ist, sollten die Entwicklungen zur Verankerung der Weiterbildung in staatlichen Anreizsystemen, einer Flexibilisierung des Kapazitätsrechts, Budgetautonomie, Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung sowie Vereinfachung der Unternehmensgründung umgesetzt werden. Ein innovativer Schritt wäre beispielsweise die Schaffung einer Personalkategorie „Weiterbildungsprofessur“. [► Bundesländer](#)

Wenn sich Hochschulen in der quartären Bildung engagieren sollen, dann sollten sie dafür optimale Rahmenbedingungen von staatlicher Seite erhalten. Die Bundesländer sollten die folgenden Rahmenbedingungen setzen:

- Quartäre Bildung ist als Thema der staatlichen Steuerung verankert, insbesondere als Indikator im Rahmen der formelgebundenen Mittelvergabe, als Gegenstand der Landesentwicklungsplanung und in Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule.
- Für die Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter bestehen alle Möglichkeiten, Engagement in der quartären Bildung abzurechnen: Als Teil des Lehrdeputats, als zusätzliches Nebeneinkommen und als Drittmittel für Forschung und Lehre.
- Die Einnahmen aus quartärer Bildung stehen voll der Hochschule zur Verfügung und sind im Rahmen des Globalhaushalts flexibel einsetzbar.
- Die staatlichen Regeln erlauben es und machen es leicht, als Hochschule privatrechtlich organisierte Unternehmen zu gründen.
- Die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und Hochschulbildung ist gegeben. Zugangsmöglichkeiten bestehen in vielfältiger Weise, wie etwa mithilfe von Verfahren wie Eingangsprüfungen oder „Probemodulen“, deren erfolgreicher Abschluss über den Zugang entscheidet. Anrechnungen beruflicher Vorqualifikationen sind möglich.

Darüber hinausgehende Veränderungen staatlicher Rahmenbedingungen könnten gezielt Signale zur Förderung quartärer Bildungsangebote schaffen. In der zunehmenden Ausdifferenzierung akademischer Personalstrukturen (Lehrprofessuren, Hochdeputatsstellen) könnte auch eine „Weiterbildungsprofessur“ eine interessante Option sein.



### Empfehlung 2

Tertiäre und quartäre Bildung bilden ein integriertes System des lebenslangen Lernens. Sie sollten nicht als getrennte Sphären behandelt werden, sondern es sollten die gleichen Grundbedingungen gelten: Bei beiden ist von den Hochschulen zu entscheiden, welche Erlöse am Markt erzielbar sind, welche Deckungsbeiträge die offenen Lehrangebote im Bachelor- und Masterbereich erbringen können und in welchem Ausmaß staatliche Subvention eingebracht werden sollte. Dies schafft die Grundlage für quartäre Bildung mit breiterem Fächerspektrum. [► Bundesländer](#)

Die Unterscheidung zwischen einem konsekutiven Master und einem weiterbildenden Master, die derzeit getroffen wird, ergibt keinen Sinn. Während im konsekuti-

tiven Bereich von der (primär) staatlichen Finanzierung und öffentlichen Sphäre ausgegangen wird, wird im Weiterbildungskontext eine vollständige Privatisierung der Kosten und Erträge unterstellt. Weiterbildende Master werden aber zunehmend gleichrangiger Regelfall zum konsekutiven Master werden; es gibt kein Argument, warum nicht bei beiden gleichermaßen gesellschaftliche Erträge anfallen sollten, die staatliche Teilfinanzierung rechtfertigen. Das strikte Gebot der Vollkostendeckung von Weiterbildungsangeboten sollte für offene Bachelor- und Masterangebote im Weiterbildungsbereich gelockert werden. Bei der Frage der öffentlichen Finanzierung von Masterangeboten müssen freilich auch die föderalen Zuständigkeiten überdacht werden. Die bisherige Unterscheidung zwischen Länderverantwortlichkeit („konsekutive“ akademische Lehrangebote) und Bundeskompetenz („weiterbildende“ akademische Lehrangebote) ist unzeitgemäß.

### Empfehlung 3

Die starren Regelungen von Kapazitätsverordnung und Lehrverpflichtungsverordnung sollten beseitigt werden. An deren Stelle treten Vereinbarungs- und Anreizmodelle zwischen Staat und Hochschule sowie hochschulspezifische Modelle der Kapazitätsplanung und Allokation von Lehrverpflichtungen. ▶ [Bundesländer](#)



Die restriktive Wirkung im Bereich der quartären Bildung ist einer von zahlreichen Punkten, der für die Abschaffung der staatlichen Regulierung der Betreuungsrelation über die Kapazitätsverordnung spricht. An deren Stelle sollte das vielfach geforderte „Vereinbarungsmodell“ bzw. Anreizmodelle nach dem Prinzip „Geld folgt Studierenden“ treten: Eine Bereitstellung hinreichender Lehrkapazitäten wird über Zielvereinbarungen und finanzielle Anreize gewährleistet. Die Hochschulen sollten in Eigenverantwortung Systeme der Kapazitätsplanung, etwa orientiert am Konzept der Teaching Points, schaffen und dabei die Lehre in der quartären Bildung integrieren.

An die Stelle einer normierten Lehrverpflichtung sollten Lehrstundenkontingente für größere Organisationseinheiten treten, die dann auf die Hochschullehrer zu verteilen sind. Dabei sollten – unter Wahrung der Einheit von Forschung und Lehre – durch variable Lehrverpflichtungen zeitweise oder längerfristige Spezialisierungen von Lehrenden möglich sein, auch in der quartären Bildung.

### Empfehlung 4

KMK-Regelungen, die quartäre Bildung behindern, sollten geändert werden. So sollten für Bachelor plus weiterbildenden Master nicht 300 Credit Points verpflichtend sein. Der weiterbildende Bachelor sollte ermöglicht werden. ▶ [Kultusministerkonferenz](#)



Das strikte Festhalten an der Vorgabe von 300 Credit Points als Ergebnis des Bachelor- plus Masterstudiums führt zu Masterangeboten, die aufgrund der hohen Anforderungen bezüglich der zu erreichenden Credit Points berufs begleitend kaum mehr studierbar erscheinen. Berufsbegleitende Masterangebote mit 60 Credit Points sollten möglich werden. Die Summe der Credit Points und der Umfang des Studiums können im Diploma-Supplement deutlich werden; ob die Summe von 300 Credit Points eine wesentliche Anforderung darstellt, kann der jeweilige Arbeitgeber bewerten. Möglicherweise können solche Anforderungen an den Studienumfang als Voraussetzung für die Promotion bestehen bleiben.



# Flexibilität durch Modularisierung



Universität Oldenburg



Innovative Wege sind in Oldenburg sehr gefragt. Beispiele dafür sind flexible Angebote im Weiterbildungsbereich – oder auch der Hörgarten der Universität.

Starre Strukturen sind beim Weiterbildungsangebot passé. Wie sich Fachkunde und Flexibilität optimal miteinander verbinden lassen, zeigt die Universität Oldenburg. Sie bietet modular aufgebaute berufsbegleitende Studienangebote an, u. a. spezielle Ausbildungsgänge für Mitarbeiter mittelständischer Firmen sowie eine schnelle Anrechnung beruflicher Kompetenzen.

Bei der Suche nach innovativen Lifelong-Learning-Konzepten hat sich Anke Hanft im Ausland schlaugemacht. Die Weiterbildungsprofessorin an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg führte Anfang 2007 eine vom Bundesforschungsministerium geförderte „Internationale Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen“ durch. Kernergebnisse sind: Modula-

risierung ist wichtig – nicht nur komplette Studiengänge anbieten, sondern auch kleinere Pakete schnüren. Die Angebote sollten zudem auf Zielgruppen zugeschnitten sein und den Weiterbildungsbedarf von Unternehmen berücksichtigen. Für die Umsetzung empfehlenswert ist ein Blended-Learning-Design, also die Kombination von Präsenzstudium und E-Learning.

## *Geschichte Modularisierung*

„Aus der Studie haben wir einiges gelernt“, berichtet Anke Hanft. Vieles davon hat sie als Direktorin des Centers für Lebenslanges Lernen (C3L) an der Uni Oldenburg auch schon umgesetzt. Erstens: Durch eine geschickte Modularisierung ihres Weiterbildungsangebots reagieren die Oldenburger flexibel auf Bedarfsveränderungen

und Teilnehmerbelange. Damit lassen sich auch schnell neue Angebote maßschneidern. Zweitens: Mit innovativen Studiemöglichkeiten öffnen sie die berufsbegleitende wissenschaftliche Weiterbildung auch für Personen ohne vorhergehenden Hochschulabschluss.

Im Center für Lebenslanges Lernen fassen die Oldenburger alle Weiterbildungsaktivitäten zusammen: Kontaktstudien und postgraduale Weiterbildungen, berufliche und allgemeine Weiterbildung sowie weiterführende Studiengänge. Drei berufsbegleitende Masterstudiengänge haben sie bislang im Angebot: Bildungsmanagement, Informationsrecht, Postgraduate Programme Renewable Energy sowie – und das ist bislang einmalig in Deutschland – einen weiterbildenden Studiengang „Bachelor Business Administration“.

Das Bachelorstudium richteten die Niedersachsen ursprünglich für Nachwuchs- und Führungskräfte mittelständischer Unternehmen im Nordwestraum ein. Die Firmen hatten das Problem, dass sie zwar hervorragende Abiturienten bekamen, die aber nach der Ausbildung zum Studium in eine Großstadt abwanderten. „Diese qualifizierten Führungskräfte sind für unsere Region verloren“, bekam Hanft zu hören. Nunmehr können die Firmen guten Mitarbeitern das Angebot unterbreiten, berufsbegleitend an der Uni Oldenburg das Bachelorstudium zu absolvieren. Viele Firmen übernehmen dafür sogar die Studiengebühren in Höhe von etwa 15.000 Euro. „Die ersten Teilnehmer haben in diesem Jahr ihren Abschluss gemacht“, berichtet Hanft, „manche möchten gleich ein Masterstudium anhängen.“

Vorreiter sind die Oldenburger auch bei der Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf ein Studium. Fortbildungsqualifikationen wie den Abschluss als Industriefachwirt, Versicherungsfachwirt oder geprüfter Bilanzbuchhalter rechnet die Universität bei der Aufnahme eines berufsbegleitenden Bachelorstudiums zur Verkürzung der Studienzeit an. „Bislang war die Anrechnung von Kompetenzen aus der beruflichen Bildung in der Regel nicht möglich“, erläutert Anke Hanft, „wir sind die erste Universität in Deutschland, die Kreditpunkte pauschal auf Basis eines zuvor für berufliche Bildungsgänge erfolgten Äquivalenzprüfverfahrens vergibt.“

Alle berufsbegleitenden Studiengänge sind modular aufgebaut. Rund 90 Module – beispielsweise Arbeitsrecht, effektive Teammoderation oder betriebliche Umweltpolitik – bieten die Oldenburger in den verschiedenen Angeboten schon an. „Weitere Module und Studiengänge sind in Planung“, berichtet Hanft. Teilnehmer können einzelne Module in einer Art „Schnupperstudium“ buchen. Sollten sie sich anschließend für den gesamten Studiengang entscheiden, rechnet die Universität die erbrachte Leistung unter bestimmten Voraussetzungen auf die Gesamtstudiendauer an. Wem es nur um De-

tailwissen geht, erhält für die erfolgreiche Teilnahme an einem Modul ein Zertifikat.

### *Paradigmenwechsel für Fakultäten*

„Studiengänge zu modularisieren und auf berufstätige Zielgruppen zuzuschneiden, bringt für alle Fakultäten einen Paradigmenwechsel mit sich“, sagt Anke Hanft, „denn Modularisierung bedeutet einen Aufbau des Curriculums, der inhaltliche Zusammenhänge für die Studierenden stark praxisbezogen strukturiert.“ Zentraler Erfolgsfaktor ist aus ihrer Sicht eine professionelle Aufbereitung des Studienmaterials und eine an den Bedürfnissen der Zielgruppen ausgerichtete Studienorganisation. „Die Studienorganisation, die Gestaltung des didaktischen Designs und die Aufbereitung der Lehrmaterialien übernimmt deshalb das Weiterbildungsteam, die fachwissenschaftliche Verantwortung bleibt in den Fakultäten“, berichtet Hanft.

Ihre Abteilung sucht aus dem Dozentenkreis der Universität den richtigen Experten für das Thema aus, entwickelt die Inhalte unter lehrdidaktischen Gesichtspunkten – projektbezogene Bezüge, Blended-Learning-Ansatz, enge Kooperation mit Unternehmen. „Dann gehen wir an die Lehrenden heran und stellen unser Konzept vor“, erläutert die Weiterbildungsprofessorin, „wir befragen sie, ob sie damit einverstanden sind, ob sie es für realistisch halten, wo sie andere Akzente gesetzt sehen möchten.“ Wenn aus der Fakultät das Okay kommt, geht das Hanft-Team an die Entwicklung des Instruktionsdesigns.

Für die Erstellung der studienbegleitenden Materialien oder der Inhalte fürs E-Learning per Internet vergeben die Weiterbildungsexperten Aufträge an die eigenen Hochschullehrer und – falls das Know-how in der eigenen Universität nicht vorhanden ist – an externe Experten. Die liefern die Inhalte als Rohmaterial. „Die didaktische Aufbereitung erfolgt dann in unserem Team“, berichtet Hanft. Damit ist ein einheitliches Funktionsdesign über alle Module hinweg sichergestellt.

Was macht die Mitarbeit für die Professoren attraktiv? „Sie bekommen die Ar-

beit von uns honoriert“, sagt Anke Hanft, „und sie können die fertigen Studienmaterialien in einer von uns herausgegebenen Studienreihe unter ihrem Namen publizieren.“ Zur Abgabe an einen Verlag erhalten die Lehrenden eine druckfertige Fassung. „Für diese Leistung sind uns viele Professoren dankbar“, beobachtet Anke Hanft, „denn damit können sie erstmals didaktisch gut gemachte Lehrbücher auch in der grundständigen Lehre einsetzen.“

### *Das Konzept*

Durch Modularisierung der Studieninhalte flexibel auf sich verändernde Weiterbildungsbedarfe reagieren.

### *Die Erfolgsfaktoren*

1. Studienmaterial professionell aufbereiten: Inhalte aus der Fakultät – die Umsetzung (didaktisches Design, Instruktionsdesign, Funktionsdesign) durch Weiterbildungsexperten.

2. Internes Know-how nutzen: Die Kernkompetenz der eigenen Organisation für die Entwicklung der Programme nutzen. Jedes einzelne Programm muss auch von einem Hochschullehrer verantwortlich getragen werden.

3. Zentrales Management einrichten: Die ganze Professionalität, die mit Management, Organisation und Betreuung der Weiterbildung verbunden ist, zentral vorhalten – dezentral die Fachbereiche stark einbinden.

Die Auswertung der Befragung hat gezeigt, dass die akademische Qualifizierung von Menschen ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung in Zukunft einen großen Markt für Hochschulen darstellen kann. Will man ernsthaft dem Ideal des lebenslangen Lernens folgen, ist die unausweichliche Konsequenz, auch die Voraussetzungen zu schaffen, um diese Form der Qualifizierung zu ermöglichen und optimale Bedingungen für den weiterbildenden Bachelor zu bieten. Die Hochschulzugangsberechtigung von (allein) beruflich qualifizierten Menschen ist aber in jedem Bundesland anders geregelt. Hier ist eine Vereinheitlichung dringend geboten.

Zugleich sollten bundesweit verbindliche Regelungen zur Anerkennung von beruflichen Leistungen und Qualifikationen geschaffen werden. Erste Schritte in diese Richtung wurden mit Projekten wie der BMBF-Initiative „ANKOM“ („Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Hochschulstudiengänge“) gemacht. Aufbauend auf den guten Erfahrungen sollten bundesweit verbindliche Regelungen zur Anerkennung von Leistungen geschaffen werden.



#### Empfehlung 5

Die Hochschulen haben inzwischen die Wahl zwischen Programm- und Systemakkreditierung. Wenn sich eine Hochschule über Angebote der quartären Bildung profilieren will und dafür auch den mit der Akkreditierung verbundenen Reputationsvorteil nutzen will, empfiehlt sich die Systemakkreditierung. Bei der Systemakkreditierung sollten allerdings auch weiterbildungsbezogene Kriterien berücksichtigt werden. ► [Hochschulen](#)

Die Verfahren der Programmakkreditierung sind für die Anforderungen der quartären Bildung, gerade bei der Entwicklung von maßgeschneiderten Angeboten für Unternehmen, nicht flexibel genug. Wenn aber die Prozesse der Hochschule akkreditiert sind und damit die nötigen Qualitätsstandards erfüllen, können diese Prozesse auch für Studienprogramme der quartären Bildung genutzt werden. Dies ist ein starkes Argument für eine Nutzung der Systemakkreditierung vor allem dann, wenn die quartäre Bildung im Profil der Hochschule eine wichtige Rolle spielen soll.

Soweit Verfahren der Systemakkreditierung bisher absehbar sind, sind keine Kriterien vorgesehen, die Weiterbildungsaktivitäten gezielt berücksichtigen. Bei der Methodenentwicklung für Systemakkreditierung sollten aber gerade auch weiterbildungsbezogene Prozesse einbezogen werden.

### 4.3 Empfehlungen zur Unternehmensorientierung



#### Empfehlung 1

Angebote quartärer Bildung richten sich entweder an einzelne Personen oder an Unternehmen für deren Mitarbeiter. Für Hochschulen ergibt sich daraus kein Entweder-oder; anzustreben ist eine Mischung aus den beiden Zielgruppen. ► [Hochschulen](#)

Der Ansatz des lebenslangen Lernens stellt das Individuum in den Mittelpunkt: Einzelpersonen realisieren eine individuelle, lebenslange Bildungsbiografie und kombinieren die verfügbaren Bildungsangebote nach den eigenen Bedürfnissen. Gerade Hochschulen als Träger tertiärer und quartärer Bildung müssen sich auf die-

sen Bedarf einstellen und Angebote für die individuelle Nachfrage bereitstellen. Weiterbildende, offene Bachelor- und Masterangebote sollten der Kern der Weiterbildungsbemühungen sein, wenn Weiterbildung ein wesentliches Profilelement der Hochschule werden soll. Maßgeschneiderte Angebote für Unternehmen können daran „andocken“ und können je nach Hochschule unterschiedliches Gewicht erhalten. Über die Gewichtung der beiden Ausrichtungen sollten explizite strategische Entscheidungen fallen; eine wie auch immer geartete Kombination aus beiden ist jedoch anzustreben.

### Empfehlung 2



Wenn Hochschulen tatsächlich Unternehmen als Kunden quartärer Bildungsangebote gewinnen wollen, dann müssen sie im Vergleich zum Status quo in erheblichem Umfang Maßnahmen ergreifen, denn die aktuelle Situation wird von den Unternehmen als defizitär betrachtet. Um dabei den richtigen Weg zu finden, müssen sie die Ziele, Perspektiven und Wünsche der Unternehmen aktiv erkunden, auch über gemeinsame Gesprächskreise. Sie sollten sich auf die Bedürfnisse der Unternehmen einlassen, dürfen aber die eigenen Ziele und Profile dabei nicht aus den Augen verlieren. Daraus sollte eine Mischung aus Angebots- und Nachfrageorientierung resultieren. ► [Hochschulen](#)

Hochschulen neigen mit ihren Studienangeboten traditionell zum Resource-based View: Sie ermitteln ihre inhaltlichen Stärken und richten Studienprogramme daran aus. Dabei wird die Perspektive der Nachfrager vernachlässigt; möglicherweise gehen die entwickelten Angebote an den Bedarfen des Marktes vorbei. Wenn etwa eine Hochschule die weitgehende Virtualisierung der Weiterbildung anstrebt, Unternehmen aber, wie in der Befragung ermittelt, Präsenzveranstaltungen bevorzugen, wird die Hochschule mit ihrem Angebot kaum Erfolg haben. Dass die Vernachlässigung der Nachfrageseite derzeit gravierende Probleme erzeugt, zeigt die Unternehmensbefragung für diesen Bericht, die nur wenige Bereiche offenbart, in denen die Zusammenarbeit mit Hochschulen von Unternehmensseite nicht als verbesserungsbedürftig gesehen wird.

Hochschulen müssen daher den Markt erkunden und sich in die Position und Ziele der Unternehmen hineinversetzen. Hochschulen müssen mit ihren Angeboten auf Unternehmen zugehen und sie so unternehmens- und zielgruppenspezifisch gestalten, dass die Nutzung ihrer Angebote zu einer ökonomisch gerechtfertigten Investition der Unternehmen in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter wird. Um erfolgreich zu sein, sollten sie ihre Unternehmenspartner als Stakeholder ihrer Organisation sehen und die Erfüllung ihrer Anforderungen an Strukturen und Ausgestaltung der Weiterbildung als wichtige Erfolgsfaktoren. Es empfiehlt sich auch, einen Gesprächskreis unter Beteiligung der Hochschulleitung mit Unternehmen zum wechselseitigen Austausch über Fragen der quartären Bildung einzurichten. Ebenso sollten Hochschulen die weiterbildungsrelevanten Entwicklungen auf den Märkten beobachten; wenn beispielsweise in bestimmten Branchen aufgrund geänderter rechtlicher Normen Weiterbildungsbedarfe entstehen, sollten solche Entwicklungen registriert und mit den eigenen Angebotsmöglichkeiten abgeglichen werden.

Wenn Hochschulen sich ernsthaft mit den Zielen von Unternehmen im Bereich der Weiterbildung auseinandersetzen und eine gezielte Marktbeobachtung betreiben, können sie diesen Bereich als ein Standbein der Finanzierung nutzen. Die für diesen Bericht durchgeführte Unternehmensbefragung liefert erste Hin-

weise dazu; dennoch müssen Hochschulen eigene Anstrengungen in der Nachfrageranalyse unternehmen. Schließlich gibt es nicht „das“ Unternehmen oder „die“ gemeinsamen Interessen der Wirtschaft, sondern im Detail durchaus unterschiedliche Ansprüche je nach Branche und Unternehmen. Es macht etwa für das optimale Weiterbildungsprodukt einen großen Unterschied, ob ein Unternehmen attraktive Angebote als Anreizmöglichkeiten im War for Talents nutzen will oder eine Weiterqualifizierung für konkrete betriebliche Aufgabenstellungen sucht. Wichtig ist auch, die Potenziale bei den kleinen Unternehmen zu analysieren, von denen in der Unternehmensbefragung eine erhebliche Zahl bislang gar nicht mit Hochschulen zusammenarbeitete.

Bei aller Wichtigkeit des Market-based Views sollten jedoch die Stärken und Schwächen und die daraus resultierenden Profilmerekmale der Hochschule nicht übersehen werden: Eine Hochschule kann sich nur dann auf Unternehmensbedürfnisse einstellen, wenn diese zu ihr passen. Wenn beispielsweise eine Technische Universität, die in der Exzellenzinitiative erfolgreich war, in der Weiterbildung auf standardisiertes BWL-Wissen für das mittlere Management regionaler Unternehmen setzt, wäre das keine plausible Gesamtstrategie. Vielmehr würde forschungsbezogene Weiterbildung im Hochtechnologiebereich naheliegen. Hochschulen sollten sich in der quartären Bildung nicht auf Beliebigkeit einlassen, sondern ihrer strategischen Ausrichtung treu bleiben.

Angebots- und Nachfrageorientierung werden auf die beschriebene Weise in eine Balance gebracht. Diese Balance sollte auch instrumentell ausgefüllt werden: So benötigen Hochschulen als angebotsseitige Maßnahme etwa ein hochschulinternes Scouting für Weiterbildungspotenziale, im Sinne des Nachfragebezugs sollten Verfahren etabliert werden, mit denen neue Themen bei den Unternehmen identifiziert und anschließend die „Köpfe“ an der Hochschule zur Umsetzung gesucht werden.



### Empfehlung 3

An Kooperation mit Unternehmen interessierte Hochschulen müssen ihre Weiterbildungsangebote auf die Zukunftstrends in Unternehmen abstellen, vor allem auf die typischen Veränderungen in Märkten, Organisationsentwicklung und Geschäftstätigkeit. Die Trends müssen frühzeitig erkannt werden – möglichst vor den Unternehmen – um mit entsprechenden Angeboten der quartären Bildung frühzeitig am Markt zu sein. Illustrieren lässt sich dies an den Beispielen neuer Auslandsmärkte und der Veränderungstrends von Personalentwicklungsabteilungen in Unternehmen. ► [Hochschulen](#)

Die Antworten in Bezug auf Zukunftstrends für Unternehmen in der Befragung waren wenig überraschend: Herausgestellt wurde etwa der Bedarf an Qualifizierungen in den Bereichen Führungskompetenzen, interkulturelle Kompetenzen und soziale und methodische Kompetenzen. Zudem wurde deutlich, dass insbesondere die Qualifikation der Ebene der Führungskräfte von Unternehmen in nächster Zeit stark nachgefragt werden wird. Es lohnt sich dennoch für die Hochschulen, die Trends im Auge zu behalten und mit Angeboten der quartären Bildung darauf zu reagieren, insbesondere wenn neue Entwicklungen auftreten. An zwei Beispielen kann der Bezug zur quartären Bildung verdeutlicht werden:

- Viele Unternehmen treiben die Internationalisierung voran und erschließen sich neue Märkte außerhalb Deutschlands und Europas. Dies ist der wesentli-



che Grund dafür, dass interkulturelle Kompetenzen als Gegenstand der quartären Bildung von den Unternehmen für wichtig gehalten werden. Dafür bieten Hochschulen mit geisteswissenschaftlicher und betriebswirtschaftlich-technischer Fächermischung gute Voraussetzungen.

- Bei der Verankerung der Personalentwicklung in Unternehmen gab es in den letzten Jahren gegenläufige Trends: Einerseits eine Ausdünnung der Personalabteilung und Outsourcing von Verantwortung, andererseits in manchen Unternehmen die Strategieorientierung der Personalentwicklung und die damit einhergehende Aufwertung der Personalabteilung als Partner des strategischen Managements. Je nach Adressat müssen die Hochschulangebote der quartären Bildung unterschiedlich aussehen. Für die erstgenannte Gruppe von Unternehmen kann die Hochschule beispielsweise strategische Funktionen mit übernehmen und Service in der Planung der Personalentwicklung bieten. Auch hier sind interdisziplinäre Kompetenzen von Hochschulen hilfreich. Dies bestätigt sich auch in dem in der Befragung ausgesprochenen Wunsch, dass Hochschulen die zukünftigen Trends für Unternehmen erspüren und entsprechend mit innovativen Weiterbildungsangeboten in Vorlage treten sollen.

#### Empfehlung 4



Bei einer Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen sollten die Rollen der Beteiligten geklärt werden. Dazu eignet sich die Rollendifferenzierung zwischen Macht-, Prozess- und Fachpromotor. Hochschulen und Unternehmen sollten dafür sorgen, dass ein Machtpromotor auf Unternehmensseite involviert wird. Bei der Fach- und Prozesspromotion sollte eine klare Rollenzuweisung zwischen Hochschule und Personal(entwicklungs)abteilung angestrebt werden. ▶ [Hochschulen und Unternehmen](#)

Um einen Veränderungsprozess erfolgreich umsetzen zu können, benötigt man Akteure mit unterschiedlichen Rollen: Einen Machtpromotor, der mit seiner Autorität für die Durchsetzung sorgt, einen Fachpromotor mit dem fachlichen Hintergrund und einen Prozesspromotor, der den Veränderungsprozess steuert.

Wenn der Machtpromotor fehlt, sind Probleme programmiert: Wird eine Kooperation in der quartären Bildung etwa zwischen Hochschule und Personalabteilung ohne Unterstützung der Führungskräfte angebahnt, dann ist das Scheitern wahrscheinlich. Die Geschäftsanbahnung sollte daher immer mit den tatsächlichen Entscheidungsträgern erfolgen, insbesondere in kleineren Unternehmen mit der Unternehmensleitung. Bei Fach- und Prozesspromotion lassen sich verschiedene sinnvolle Kombinationen finden:

- Unternehmen und Hochschule teilen sich die Fachpromotion bei klar abgegrenzten Verantwortungen etwa für eine Basisausbildung bei der Hochschule und eine betriebliche Anwendung beim Unternehmen. Die Prozesspromotion übernimmt die Personalabteilung des Unternehmens.
- Die Fachpromotion liegt vollständig bei der Hochschule, Prozesspromotion beim Unternehmen.
- Die Fach- und Prozesspromotion gehen vollständig an die Hochschule durch umfassende Verantwortung für den Weiterbildungsprozess und dessen Umsetzung.

Die Bedürfnisse des Unternehmens hängen hier u. a. von der personellen Aufstellung im Personalbereich ab.





### Empfehlung 5

Unternehmen arbeiten mit einer begrenzten Zahl an Hochschulen zusammen. Es lohnt sich daher für die Hochschulen, strategische Partnerschaften mit Unternehmen einzugehen. ► [Hochschulen](#)

Die meisten befragten Unternehmen arbeiten mit wenigen Hochschulen zusammen, diese Partnerschaften sind von einer gewissen Exklusivität geprägt. Das macht die Partnerwahl umso wichtiger: Hochschulen haben die Chance, über strategische Partnerschaften dauerhafte Beziehungen zu Unternehmen aufzubauen.

Insbesondere sollte auch die Institutionalisierung einer strategischen Partnerschaft von den Hochschulen angestrebt werden. Über institutionalisierte strategische Partnerschaften können Weiterbildungsbeziehungen in einen größeren Kontext von „Unternehmensbeziehungen“ einbezogen werden. Werden neben Weiterbildungsinteressen von Hochschulen auch die Interessen von Unternehmen etwa im Recruiting von Absolventen der tertiären Bildung, bei der kooperativen Forschung, der Vermarktung von Patenten und Innovationen sowie bei anderen Formen des Wissens- und Technologietransfers mit einbezogen, bieten sich zahlreiche Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft. Die Unternehmen, aber auch die Hochschulen, können so auch ökonomisch relevante Synergieeffekte in der Zusammenarbeit erzielen. Solche Entwicklungen sind seit Kurzem bereits vielfach in der Zusammenarbeit von Hochschulen und insbesondere großen und sehr großen Unternehmen zu beobachten.

## 4.4 Empfehlungen zur Positionierung im Wettbewerb



### Empfehlung 1

Quartäre Bildung sollte Teil von Hochschulprofilen werden. Sie kann aber nicht für alle Hochschulen gleiche Bedeutung haben; je nach Situation und Potenzialen einer Hochschule kann die Priorität für quartäre Bildung unterschiedlich ausfallen. Hochschulen mit besonderen Vorteilen im Weiterbildungskontext können dies sogar zum Kern der Markenbildung machen. Naheliegend ist beispielsweise für Fachhochschulen, den weiterbildenden Master zum Zentrum der Masterangebote zu machen. Verschiedene Hochschultypen können ihr Image bei Unternehmen aufgreifen und durch Profilierung verstärken. ► [Hochschulen](#)

Die Rolle der quartären Bildung für die jeweilige Hochschule muss im Rahmen der Strategiebildung geklärt werden. Ihre Rolle für die Gesamtstrategie kann von unterschiedlicher Tragweite sein:

- Quartäre Bildung ist Querschnittsaufgabe und ein gewisses Engagement wird in allen Einheiten der Hochschule gefordert, allerdings ohne zum wesentlichen Fokus der Hochschule zu werden. Sie könnte eines von mehreren Themen im Rahmen von internen Zielvereinbarungen sein.
- In der quartären Bildung bestehen besondere Profilierungschancen einer Fakultät, die besonders unternehmensnah ausgerichtet ist. Es wird zugelassen, dass in dieser Fakultät eine starke Spezialisierung auf Weiterbildung stattfindet.
- Für die Entwicklung der Hochschule sind Netzwerke und strategische Partnerschaften, vor allem mit Unternehmen, von besonderer Bedeutung. In diese Unternehmenspartnerschaften werden auch Angebote quartärer Bildung integriert.

- Die Hochschule hat eine ganz besondere Stärke in der quartären Bildung; sie profiliert sich maßgeblich als „Weiterbildungshochschule“.

Alle Varianten erscheinen grundsätzlich sinnvoll; es kommt auf die jeweilige Situation der Hochschule an. Der Spielraum für „Weiterbildungshochschulen“ ist vorhanden, aber sicherlich von der Zahl der Hochschulen, die dies leisten können, begrenzt.

Fachhochschulen befinden sich derzeit mit ihren Masterangeboten in einer schwierigen Situation: Einerseits fordert ihr wissenschaftlicher Anspruch, sich auch im Masterbereich zu engagieren, andererseits geschieht dies derzeit an einigen Stellen zu umfangreich und mit unsicherer Basis in der Forschung. So kommen von politischer Seite immer wieder Forderungen, Fachhochschulen zu Stätten der reinen Bachelorausbildung zu machen. In dieser Konstellation könnte es eine gute Strategie sein, als Fachhochschule mit hoher Priorität auf weiterbildende Masterangebote zu setzen und sich so von den Angeboten an Universitäten abzuheben. Die den Fachhochschulen auch von Unternehmen zugeschriebene größere Praxisorientierung im Vergleich zu den Universitäten ist dabei auch die Basis dafür, Module der weiterbildenden Master auch an Unternehmen zu verkaufen oder mit Unternehmen gemeinsam zu entwickeln.

Für alle Hochschultypen gilt: Im Sinne eines professionellen Marketings können Hochschulen im Bereich Weiterbildung die ihnen zugeschriebenen Eigenschaften positiv aufnehmen und bestärken (also Praxisorientierung der Fachhochschulen, Forschungskompetenzen der Universitäten). Jede einzelne Hochschule hat in diesen Grenzen aber ggf. auch darüber hinaus die Möglichkeit, sich im Weiterbildungsmarkt zu positionieren und ein ihrer tatsächlichen Realität entsprechendes Markenbild zu schaffen und so die hierzu passenden Partner zu akquirieren.

## Empfehlung 2



Die Profilierung in der quartären Bildung sollte mit der Profilierung der Hochschule insgesamt inhaltlich in Einklang stehen. Dabei sollten Hochschulen auch ihre Grenzen erkennen, die sich beispielsweise aus der Reputation ergeben. Das Profilelement Wissenschaftlichkeit muss für Hochschulen eine wichtige Rolle spielen, auch wenn es in der Befragung der Unternehmen als wenig relevant erschien. Und es muss klar sein, dass man nicht alle Bereiche des quartären Bildungsmarkts zugleich bedienen kann. ► [Hochschulen](#)

Profile müssen stimmig sein; die Strategie der quartären Bildung muss ein logischer Teil der Gesamtstrategie einer Hochschule sein. Nur durch die Konsistenz kann Glaubwürdigkeit entstehen. Einen Rahmen gibt dabei die Reputation einer Hochschule vor: Eine Universität mit dem Ruf einer lokalen Orientierung und mittleren Qualität kann keine Führungsakademie für Großunternehmen aufbauen. In Segmenten, in denen es um herausragende Reputation geht, wird quartäre Bildung auch von deutschen Unternehmen bereits heute u. a. mit amerikanischen Eliteuniversitäten realisiert.

Ein auffallendes Ergebnis der Befragung ist, dass die Wissenschaftlichkeit der Bildungsangebote für Unternehmen eine sehr geringe Rolle spielt. Die Frage ist, wie Hochschulen damit umgehen sollen. Vorgeschlagen wird folgende Interpretation dieses Sachverhalts: Erstens ist Wissenschaftlichkeit aus Unternehmenssicht kein entscheidender Faktor, denn er wird Hochschulen ohnehin zugeschrieben. Zwei-

tens wird Wissenschaftlichkeit zum Teil sicherlich mit Attributen wie „Elfenbeinturm“ und ähnlichen Vorstellungen verbunden. Drittens erscheint es problematisch, quartäre Bildungsangebote jenseits der Kernmerkmale von Hochschulen aufzubauen.

Daraus folgt: Wissenschaftlichkeit im Sinne der Nutzung wissenschaftlicher Methoden sollte auch für die quartären Bildungsangebote der Hochschulen maßgeblich bleiben. Hochschulen sollten etwa nicht mit IT-Anwendungsschulungen jenseits wissenschaftlicher Fragen privaten Anbietern Konkurrenz machen. Sie sollten aber auf Basis wissenschaftlicher Methodik Inhalte praxisbezogen und auf das Unternehmen zugeschnitten aufbereiten, um die negativen Assoziationen von Wissenschaftlichkeit zu beseitigen.

Die wenigsten Hochschulen werden in der Lage sein, ein großes Marktspektrum der quartären Bildung abzudecken und beispielsweise mit allen Unternehmensgrößen zusammenarbeiten. Vorteile liegen vielmehr in einer Spezialisierung auf einzelne Weiterbildungsbereiche oder Unternehmensgrößen. So empfiehlt einer der Befragten den Hochschulen in einer offenen Frage eine „klare Angebotsstrategie [und] keinen Bauchladen bei dem gesagt wird: Wir machen alles“.



### Empfehlung 3

Bei der Profilierung mit quartärer Bildung für Unternehmen müssen die staatlichen Hochschulen den Blick auf ihre Wettbewerber richten, insbesondere auf ausländische und private Hochschulen. Die generellen Ziele sollten sein: Defizite gegenüber den Privaten aufholen, von den Privaten unterscheidbar bleiben und eher international kooperieren als Internationalität aus zweiter Hand bieten. ► [Hochschulen](#)

Quartäre Bildung für Unternehmen gibt es bereits und dabei haben private und ausländische Hochschulen eine gute Marktposition. Anders als im klassischen Kernbereich von Forschung und Lehre, in dem öffentliche Hochschulen in Deutschland eine Sonderstellung als Anbieter von Wissensvermittlung einnehmen und nur wenig Konkurrenz von privaten Hochschulen bekommen, stehen sie im Bereich der Weiterbildung einem leistungsfähigen Markt an privaten Anbietern gegenüber. Eine Entwicklung von quartären Bildungsangeboten an staatlichen Hochschulen muss immer mit einbeziehen, was die Konkurrenten bereits leisten, wo ihnen gegenüber die relativen Stärken und Schwächen zu sehen sind.

Grundsätzlich sollten folgende Überlegungen in Bezug auf die Wettbewerber einbezogen werden:

- Gegenüber privaten Hochschulen gibt es vor allem vier Aspekte, die von den Unternehmen bei staatlichen Hochschulen schlechter beurteilt werden: Das Vertrauen in Angebot und Verlässlichkeit, die professionelle Aufbereitung von Lernarrangements, die Fähigkeiten der Lehrenden im Umgang mit berufserfahrenen Personen sowie die generelle Unterstellung, dass der privatrechtliche Kontext und das Gewinnmotiv für Marktorientierung und Effizienz sorgen müssen. Die generelle Linie der staatlichen Hochschulen muss sein, diese Defizite zu beseitigen. Ansatzpunkte dafür sind: Vertrauen durch Kommunikation, Professionalisierung, Darstellung der hochschulinternen Managementreformen.

Nicht nur gleichziehen, sondern gegenüber den Privaten im Marketing die Alleinstellungsmerkmale herausheben: Profiltreue, Wissenschaftlichkeit, Interdisziplinarität oder Forschungsinfrastruktur.

- Gegen die internationalen Anbieter mit herausragender Reputation wie Harvard oder St. Gallen, die über diese Reputation auch die quartäre Bildung vermarkten, haben deutsche Anbieter ohnehin wenig Chancen. Es lohnt sich für die Masse kaum, in diesem Segment „mitspielen“ zu wollen – außer vielleicht über das Anknüpfen an exzellenter Forschung in einigen Bereichen. Die staatlichen Hochschulen sollten daher eher nach Lücken suchen statt Konzepte zu kopieren.
- Internationalität wird aus erster Hand gefragt. Es reicht also nicht aus, als deutsche Hochschule englischsprachige Angebote zu liefern. Diese Art der Internationalität wird von den meisten Unternehmen fast vorausgesetzt. Wenn Unternehmen Internationalität wollen, dann suchen sie sich „echte“ Internationalität über Anbieter im Ausland. Viele haben dies bereits getan, wie die Befragung gezeigt hat. Gerade diese Entwicklung muss auch mit der beschriebenen Entwicklung der Nutzung von quartärer Bildung durch Unternehmen als Anreize für Mitarbeiter im Zusammenhang gesehen werden. Wichtig wäre daher die räumliche Flexibilität von Hochschulen oder die Schaffung von Kooperationen mit ausländischen Hochschulen, um ein entsprechendes Netzwerk für Unternehmen zu bieten.

#### Empfehlung 4



Solange ein Markt wächst, sollten Konkurrenten bei der Markterschließung kooperieren. Die richtige Balance aus Kooperation und Wettbewerb sollte gefunden werden, dies gilt auch für die quartäre Bildung. Aufgabe solcher Kooperationen kann es sein, die Markttransparenz zu erhöhen und eine thematische Plattform zu bieten. ► [Hochschulen](#)

Markterschließung betreibt man am besten gemeinsam; dies könnte auch für die Ausdehnung des Markts quartärer Bildung tragen. Staatliche Hochschulen könnten beispielsweise gemeinsam gegenüber Unternehmen die Fortschritte der inneren Managementreformen oder die Stärken der Hochschulen im Weiterbildungskontext kommunizieren. Auch sollten Hochschulen bei der Angebotserstellung für Unternehmen zusammenarbeiten und unterschiedliche Kompetenzen und Profile kombinieren.

Ein interessantes Modell wurde im Rahmen des Workshops mit staatlichen Good Practice-Hochschulen vorgestellt. In einem regionalen Netzwerk kooperieren Fachhochschulen im Bereich quartärer Bildung und erreichen so eine hohe zeitliche und örtliche Flexibilisierung und können durch die gemeinsame Nutzung ihrer (wissenschaftlichen) Potenziale schnell auf die Anforderungen der Nachfrager reagieren. Zudem trägt es zur Risikominimierung für jeden der beteiligten Partner bei.

Die Kooperation muss sich jedoch nicht unbedingt auf eine gemeinsame Erstellung von Angeboten erstrecken. Hochschulen könnten auch gemeinsam Maßnahmen ergreifen, um ihre Angebote bekannt zu machen oder die Wichtigkeit eines bestimmten gemeinsamen Themas/Inhalts der Weiterbildung zu kommunizieren.



### Empfehlung 5

Alle Arten von Hochschulen haben prinzipiell bei vielen Unternehmen Chancen, als Anbieter quartärer Bildung nachgefragt zu werden. Es scheint auch keine Einschränkungen auf Regionen zu geben. Wenn man ein geeignetes Produkt und eine klare Strategie hat, hat jede Hochschule Chancen auf dem Markt der Weiterbildung für Unternehmen.

► [Hochschulen](#)

Die Befragung hat gezeigt, dass Unternehmen die unterschiedlichsten Kombinationen an Hochschulpartnern in der quartären Bildung wählen und dass die Hochschulen nicht unbedingt aus der Region kommen müssen. Es gibt keine Hinweise, dass bestimmte Hochschultypen chancenlos wären und auf Unternehmensorientierung generell verzichten sollten, sie sollten allerdings die dem jeweiligen Hochschultyp zugeschriebenen Eigenschaften einbeziehen – können aber auch durch individuelle Profilbildung diese Grenzen überschreiten. Auch muss keine Beschränkung auf die lokalen Unternehmen am Hochschulstandort erfolgen, wenngleich das Beziehungsmanagement und bestehende Kontakte hier natürlich gute Chancen bieten. Letztlich bedeutet dies, dass die Attraktivität des Angebots und die sehr spezifische Situation der einzelnen Hochschule über den Erfolg in der quartären Bildung entscheiden und prinzipiell jede Art von Hochschule eine Profilierung in diese Richtung anstreben kann.

## 4.5 Empfehlungen zu Strategieoptionen



### Empfehlung 1

Für Profile, die auf Kooperation mit Unternehmen ausgerichtet sind, gibt es eine Bandbreite von Möglichkeiten, aus denen auszuwählen ist. Bestimmte Strategieoptionen sind angesichts der derzeitigen Situation besonders naheliegend, kommen aber natürlich nicht für jede Hochschule in Frage: inhaltlich profilierte Weiterbildung, Weiterbildung und Forschungsexzellenz, Weiterbildung als Triebfeder für die Geistes- und Sozialwissenschaften, Weiterbildung und Branchenkompetenz, Akademisierung beruflich Gebildeter, strategische Personalentwicklung. Dies ist kein abschließender Katalog, weitere Strategien sollten sich im Wettbewerb entwickeln. ► [Hochschulen](#)

Die Möglichkeiten der Profilbildung mit quartärer Bildung sind vielfältig; um sie zu illustrieren, sollen im Folgenden einige „Normstrategien“ dargestellt werden, die in der aktuellen Situation hohe Plausibilität aufweisen. (Tabelle 2)

Diese Beispiele sollen die Vielfalt der Profilierungsmöglichkeiten illustrieren; letztlich muss aber jede Hochschule hier ihren eigenen Weg finden. Die Normstrategien bieten dafür allerdings relevante Anhaltspunkte.

Wichtig ist, dass die genannten Normstrategien auf Unternehmensorientierung abzielen. Eine Hochschule kann natürlich auch Normstrategien mit Bezug zu individuellen Nachfragern nach Weiterbildung in den Blick nehmen.

Tabelle 2

Normstrategie	Erläuterung
Profilierung mit Geistes- und Sozialwissenschaften	Die in der Befragung von Unternehmen geäußerten Weiterbildungsbedarfe, etwa die mit der Globalisierung verbundene Wichtigkeit interkultureller Kompetenzen, sind in einigen Bereichen eng mit geistes- und sozialwissenschaftlichen Inhalten verbunden (Psychologie oder Kulturwissenschaften). Ein Ansatz könnte sein, die traditionellen Schwerpunkte der quartären Bildung (BWL, Technik) umfassend mit geistes- und sozialwissenschaftlichen Komponenten interdisziplinär zu verbinden. Die quartäre Bildung kann sich durch eine interdisziplinäre Kombination von Inhalten und Lehrpersonal profilieren. Für die Geistes- und Sozialwissenschaften erhöhen sich die Drittmittelpotenziale.
Branchenkompetenz	Inhaltliche Spezialisierungen von Hochschulen erzeugen Nähe zu bestimmten Branchen. Es gibt beispielsweise Hochschulen, die Querschnittsthemen über ihre Fachbereiche hinweg als Profilbereiche identifizieren (Verkehr oder Gesundheit). Hier können sich Anknüpfungspunkte zu Unternehmen bestimmter Branchen ergeben, auf die sich dann auch die Angebote der quartären Bildung fokussieren.
Akademisierung beruflich Gebildeter	Hochschulen könnten sich auf die Zielgruppe beruflich Gebildeter ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung fokussieren. Diese Zielgruppe ist groß, der Bedarf an akademischen Ausbildungselementen auch für Handwerksmeister steigt. Eine Orientierung auf diese Zielgruppe erfordert ganz bestimmte operative Maßnahmen, etwa die Gestaltung der Einstiegsphase oder die Entwicklung von Anrechnungsmodi. Dies kann auch mit einer Ausrichtung auf kleine und mittelständische Unternehmen bei der Zielgruppe der Unternehmen verbunden werden.
Forschungsexzellenz	Insbesondere die in der Exzellenzinitiative erfolgreichen Universitäten profilieren sich derzeit mit Schwerpunkten, in denen besondere Forschungsexzellenz entsteht. Auch dies kann unmittelbar mit einer Profilierung in der quartären Bildung verknüpft werden: Weiterbildung kann sich auf Derivate aus der Forschung fokussieren. Ziel ist die Vermittlung neuester Forschungserkenntnisse in die betriebliche Praxis. Nachfrage nach dieser Ausrichtung besteht offenbar insbesondere bei größeren und technologieorientierten Unternehmen. Eine Rolle spielt dabei auch die Interdisziplinarität von Hochschulen.
Strategische Personalentwicklung	Hochschulen können ihre Kompetenzen in verschiedenen Disziplinen nutzen, um Unternehmen nicht nur einzelne Weiterbildungsangebote zu liefern, sondern sie auch umfassend bei der Konzeption und Umsetzung ihrer Personalentwicklung zu begleiten. Dies umfasst die Diagnose von Ausbildungsbedarfen bei den Mitarbeitern, die Identifikation von Trends, die Planung und Umsetzung der Weiterbildungsmaßnahmen sowie die längerfristige Begleitung und Evaluation von Weiterbildungsprozessen. Auch hier bietet sich vor allem eine Chance für sozial- und verhaltenswissenschaftliche Inputs in die quartäre Bildung. Im Ausland gibt es erfolgreiche Beispiele von Hochschulen, an die die gesamte strategische Personalentwicklung eines Unternehmens outgesourct wurde.

### Empfehlung 2



Normstrategien sind die wesentlichen Ansatzpunkte, um Glaubwürdigkeit als Anbieter und Qualitätsnachweise für Weiterbildungsangebote zu erzielen. Hinzu kommen müssen aber auch verschiedene operative Maßnahmen zur Sicherung der Glaubwürdigkeit eines Qualitätsversprechens. ➤ [Hochschulen](#)

Unternehmen sind unsicher in Bezug auf die Qualität der Weiterbildungsangebote von Hochschulen. Wenn Hochschulen mit ihren Produkten erfolgreich sein wollen, müssen sie in Bezug auf die Qualität für Unternehmen glaubwürdig werden, denn nur dann können sie Unternehmen als Nachfrager gewinnen. Die Strategien sind ein wichtiger Ansatzpunkt, um diese Glaubwürdigkeit zu erzeugen. Beispielsweise erzeugt die Normstrategie Forschungsexzellenz eine hohe Qualitätserwartung. Eine Branchenspezialisierung kann zu einer generellen Vermutung von Unternehmen führen, dass branchenbezogen hohe Qualität gewährleistet wird.



Strategien alleine reichen jedoch nicht; unterschiedliche operative Maßnahmen können ebenfalls zur Glaubwürdigkeit eines Qualitätsversprechens beitragen: Folgende – unten in anderen Zusammenhängen diskutierte – Aspekte sind auch für die Qualitätsvermutung relevant:

- die Existenz von Evaluationen und Systemen des Qualitätsmanagements
- das Demonstrieren von hochschulinterner Managementkompetenz
- das Pflegen persönlicher Beziehungen zu Unternehmensvertretern.

## 4.6 Empfehlungen zur Organisation



### Empfehlung 1

Erfolg im Markt der quartären Bildung, gerade auch bei den Unternehmen, erfordert eine zentrale Organisationseinheit in der Hochschule. Die Leistungsträger der quartären Bildung bleiben aber dennoch die einzelnen Wissenschaftler; deshalb darf deren Motivation auch durch zentrale Lösungen nicht gefährdet werden. Es sollte daher auch keinen Zwang zur zentralen Abwicklung geben. ► [Hochschulen](#)

Weiterbildung an Hochschulen ist traditionell dezentral organisiert und von der Initiative einzelner Hochschullehrer gekennzeichnet. Die Strukturen der Hochschulen mit ihren Fachbereichen und Fakultäten als Servicestellen sind jedoch nur bedingt fähig, zum einen eine organisatorisch reibungslose Abwicklung der Vorhaben zu gewährleisten und zum anderen eine gezielte Marktbeobachtung zu betreiben und so auf die Interessen der Unternehmen einzugehen. Als Folge bleiben die Angebote der Hochschulen eher orientiert an den eigenen Personalressourcen – also den Fähigkeiten und Interessen der Hochschullehrer. Eine Entwicklung von Weiterbildungsangeboten, die gezielt auf die Anforderungen einzelner Kunden oder Branchen eingehen, bleibt dem Zufall und persönlichen Engagement der Hochschullehrer überlassen. Von diesen jedoch neben ihren Aufgaben in Forschung, Lehre und akademischer Selbstverwaltung eine ausschließlich selbst gesteuerte Professionalisierung zu erwarten, würde nicht der Realität der meisten Hochschulen entsprechen.

Die Einrichtung und Nutzung einer zentralen Servicestelle für Weiterbildungsfragen, welche neben dem Resource-based View auch für den wie beschrieben sehr wichtigen Market-based View sorgt, sollte die logische Konsequenz sein. Ein zentral koordinierter Ansatz ist auch die Bedingung dafür, dass eine strategische Orientierung der Weiterbildungsaktivitäten zustande kommt, dass das in der Befragung kritisierte Marketing der Hochschulen professioneller wird und dass die von den Befragten gewünschten Kommunikationskanäle bedient werden.

Quartäre Bildungsangebote in einer zentralen Einheit zwangsweise zu konzentrieren, die außerhalb der etablierten Binnenstrukturen geschaffen wird, könnte allerdings das Engagement der einzelnen Wissenschaftler gefährden. Die Initiative des Einzelnen wird weiterhin der entscheidende Erfolgsfaktor sein; zentrale Einheiten sollen Service bieten, der für den Einzelnen einen Mehrwert schafft und deshalb in Anspruch genommen wird. Bis zu einem gewissen Grad erscheinen auch zentral-dezentrale Parallelentwicklungen tolerabel; wenn eine Hochschule insgesamt beispielsweise eine Normstrategie „Akademisierung beruflich Gebildeter“ fährt, kann in einer Fakultät dennoch aufgrund einer besonderen Branchenkompetenz die branchenbezogene Profilierung betrieben werden. Auch muss eine Zentralein-

heit nicht von vorneherein flächendeckend agieren und Services für alle schaffen; wenn in einem bestimmten Teil der Hochschule gute Ideen in der quartären Bildung entstehen, können diese ein Startpunkt für zentrale Aktivitäten sein, die sich schrittweise ausdehnen.

Auf zentraler Ebene können neue Produkte für die Weiterbildung entwickelt werden; dies dürfen aber keine „Kunstprodukte“ sein, die von der jeweiligen Hochschulrealität abgehoben sind und keine Basis in der Hochschule haben.

### Empfehlung 2



Zentralisierung ohne Zwang funktioniert nur, wenn für die zentrale Einheit ein sinnvolles Aufgabenportfolio entwickelt wird, das den dezentralen Einheiten bei der Umsetzung von quartärer Bildung hilft. ► [Hochschulen](#)

Wie bereits erläutert, ist der Grad der Zentralisierung bei Freiwilligkeit von der Attraktivität des zentralen Serviceangebots abhängig. Die Nutzung einer zentralen Servicestelle muss für die Hochschullehrer einen Mehrwert gegenüber der bisher praktizierten Form bieten. Zum Aufgabenportfolio des zentralen Services könnten gehören:

- strategische Planung der quartären Bildungsangebote
- Austauschplattform für die Wissenschaftlern, die in der Weiterbildung aktiv sind
- Etablierung und Pflege einer Marke (Name und Reputation der Hochschule, der zentralen Einrichtung)
- Schaffung und Lieferung der Materialien für ein Corporate Design
- Bereitstellung einer Lehr-Lern-Umgebung und von didaktischen Konzepten
- Ansprechpartner für dezentrale Ideen, Lieferung von Marktinformationen und Prüfung der Machbarkeit, Evaluation interner Angebotspotenziale
- Akquise von Unternehmenskunden für Ideen aus der Hochschule
- Trendscouting für neue Ideen und Themen für die quartäre Bildung, Marktbeobachtung
- Bereitstellung von Anschubfinanzierung für die Produktentwicklung
- Unterstützung bei der Konzeption von quartären Bildungsangeboten
- Realisierung von professionellem Marketing für die Angebote
- Unterstützung in den Verhandlungen mit Unternehmen
- Begleitung der Vertragsschlüsse und rechtliche Beratung
- Projektmanagement in der Umsetzung der Angebote
- Erstellung von Materialien und Medien
- Factoring, Teilnehmer- und Referentenmanagement, operative Abwicklung, Organisation, Abrechnung
- Qualitätsmanagement für Weiterbildungsangebote.

Anknüpfend an die Unternehmensbefragung sind insbesondere die Leistungen in frühen Projektphasen und im Marketing für den Erfolg bei Unternehmen relevant, denn hier werden die größten Defizite gesehen. Die Aspekte der Abwicklung sind weniger deshalb von Bedeutung, weil eine Verbesserung im Service gegenüber den Unternehmen zu erzielen wäre, sondern weil die Effizienzgewinne und administrative Entlastung für die Wissenschaftler attraktiv sind. Der Nutzen zentraler Koordination ist daran zu messen, inwieweit qualitative und quantitative Sprünge in der Weiterbildung dadurch ausgelöst werden.

# Power durch Public-Private-Partnership



Deutsche Universität für Weiterbildung

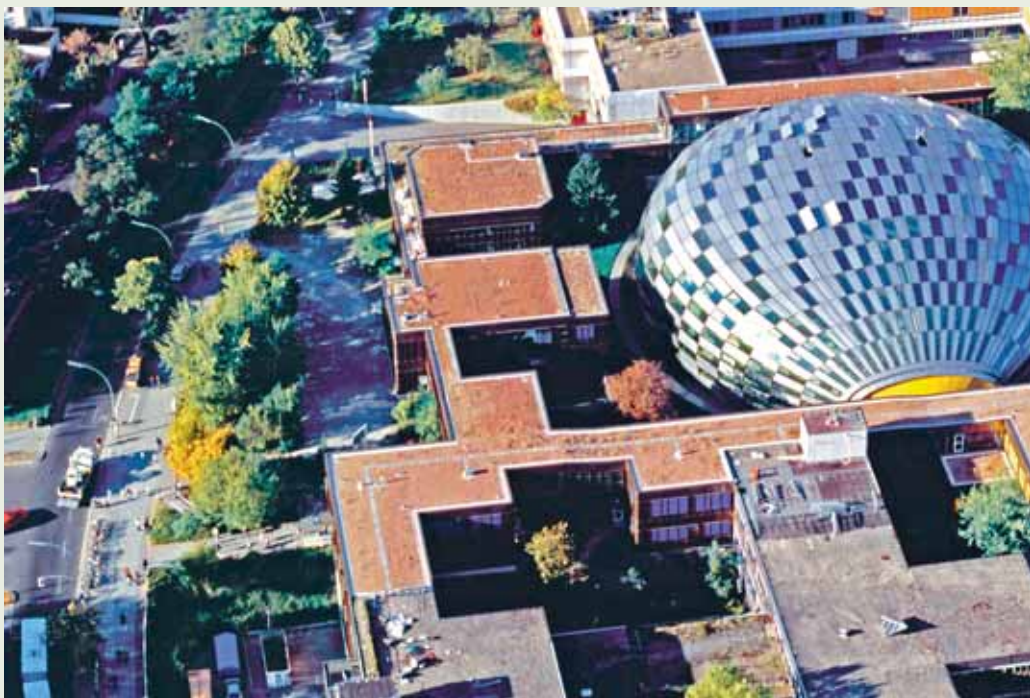
Wenn sich eine öffentliche Hochschule und ein privater Bildungsanbieter zusammenschließen, kommt etwas völlig Neues heraus: exzellente Weiterbildung kombiniert mit individuellen Lehrmethoden und starker Kundenorientierung. In Berlin startet mit einem solchen Konzept jetzt die Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW).

Auf dem Gelände der Freien Universität Berlin nimmt im Herbst 2008 eine Hochschule besonderer Prägung ihre Arbeit auf: die Deutsche Universität für Weiterbildung – Berlin University of Professional Studies. „Die gemeinsame Universitätsgründung einer der bedeutendsten deutschen Forschungsuniversitäten und einem europaweit als Marktführer agierenden Bildungskonzern vereinigt das Beste aus zwei Welten miteinander“, sagt Dr. Udo Thelen. Er ist Geschäftsführer der für die rechtlichen und wirtschaftlichen Belange zuständigen Trägergesellschaft der neuen Universität und wird obendrein im Präsidium die Kanzlerfunktion übernehmen.

## Private Trägerschaft

Trägerin der DUW ist eine private Institution – die DUW Deutsche Universität für Weiterbildung GmbH in Berlin. Deren Gesellschafter wiederum sind die Freie Universität Berlin und die zur Klett-Gruppe in Stuttgart gehörende Deutsche Weiterbildungsgesellschaft. Beide Gesellschafter investieren in die neue Hochschule je fünf Mio. Euro. Die Universität bringt ihren Anteil in Form von Sacheinlagen ein: Sie überschreibt ein auf dem Universitätsgelände stehendes Gebäude komplett an die Weiterbildungsuniversität. Für Geschäftsführer Thelen ist das eigene Lehrgebäude auch ein sichtbares Zeichen der Unabhängigkeit der DUW: „Wir sind weder ein Anhängsel der FU noch der Klett-Gruppe, sondern eine eigenständige Institution.“ Heißt auch: eigene staatliche Anerkennung, eigene Lehrinhalte, eigene Professoren, eigene Verleihung von Mastertiteln.

Die Ausgangslage: Die FU Berlin suchte nach Möglichkeiten, ihren gesetzlich vorgesehenen Weiterbildungsauftrag auf



professionelle Weise zu erfüllen. Die Stuttgarter Klett-Gruppe – bislang schon über Fernfachhochschulen im Hochschulsegment engagiert – plante eine Ausweitung ihrer Aktivitäten auf den universitären Bereich. Im September 2006 vereinbarten beide Institutionen die Gründung einer gemeinsamen Weiterbildungsuniversität.

„Beide Partner haben früh erkannt, welche Synergieeffekte sich aus der Kooperation ergeben“, erinnert sich Thelen. Die FU kommt so an zusätzliche Kompetenz im Management von privaten Hochschulstrukturen, Aufbau und Vertrieb der Lernlogistik, kundenorientierte Beratungs- und Betreuungsarbeit sowie Vertrieb und Marketing. Klett hingegen gewinnt mit der FU einen anerkannten Exzellenzpartner für die akademische Qualitätssicherung.

Die DUW wird ihr Lehrangebot auf die Bereiche Bildungswissenschaften, Sozialwissenschaften sowie Wirtschaftswissenschaften konzentrieren. Zielgruppe sind Berufstätige mit einem ersten akademischen Abschluss. Zudem will die DUW Teilnehmer aus dem Ausland gewinnen. Erreicht werden kann ein Masterabschluss

oder eine Promotion. „Wir starten mit drei Studiengängen und gehen von einer fünfjährigen Aufbauphase aus“, erläutert Thelen. Angepeiltes Ziel in der sich anschließenden Ausbaustufe: 30 Studiengänge, Promotionsprogramme und Zertifikatskurse sowie bis zu 5.000 Studierende. Die Studiengebühren werden zwischen 400 und 700 Euro pro Monat betragen.

Welche Wertigkeit wird künftig ein DUW-Masterabschluss im Vergleich zu den Auszeichnungen bereits namhafter Universitäten für Teilnehmer und Personalchefs haben? Für Thelen steht eine hohe Akzeptanz außer Frage: „Wir profilieren uns über die Hochwertigkeit der Studieninhalte, die Attraktivität des in Zeiteinteilung und Format flexiblen Unterrichts sowie über Betreuungsleistungen, die sonst keine andere deutsche Hochschule bietet.“

Das Fernstudium basiert auf dem Prinzip des Blended Learning. Heißt in der Praxis: Präsenzphasen in Berlin und im Ausland, Selbststudium auf der Grundlage fachwissenschaftlich und didaktisch ausgereifter Fernstudienmaterialien sowie elektronisch unterstützte Lernphasen.





Die Zukunft der Deutschen Universität für Weiterbildung lässt sich schwer voraussagen. Vielleicht schimmert ihr Konzept ja eines Tages so schillernd in der Bildungslandschaft wie die Kuppel auf dem Dahlemer Campus.

In einem Onlinecampus mit Social-Community-Charakter tauschen die Studierenden untereinander Erfahrungen aus oder diskutierten mit Dozenten. Die DUW wird zudem künftig auch eigene Forschung insbesondere im Bildungs- und Weiterbildungsbereich betreiben. „Alle Forschungsaktivitäten sind eng mit dem Studienprogramm sowie Promotionsarbeiten verzahnt“, erläutert Udo Thelen. Ein Studienbeginn ist jederzeit möglich. Thelen: „Interessierte können genau zu dem Zeitpunkt einsteigen, an dem sich ein Weiterbildungsbedarf ergibt.“

#### *Unterstützung durch Politiker*

Berlins Regierender Bürgermeister wie auch der Wissenschaftssenator des Landes Berlin unterstützen das Projekt von Anbeginn an. Dennoch dauerte es fast zwei Jahre bis zur staatlichen Anerkennung der DUW als wissenschaftliche Hochschule im April 2008. „Das Genehmigungsverfahren war für alle Beteiligten Neuland und bedeutete auch für die zuständige Aufsichtsbehörde eine Herausforderung“, berichtet Thelen.

Die Prüfer nahmen hochschulrechtliche, beteiligungsrechtliche, organisatorische und unternehmerische Aspekte unter die Lupe. Ungewöhnlich war beispielsweise, dass sich eine staatliche Hochschule mit 50 Prozent ein einer privaten Einrichtung beteiligt – und dann noch mit Gewinnabsicht. Neu für die Beurteilung war auch die Situation, dass beide Kooperationspartner bei allen Entscheidungen gleichberechtigt sind und gemeinsam die weitere Entwicklung der neuen Hochschule beeinflussen. „Was sich bei diesen Betrachtungen vonseiten der Aufsichtsbehörden aufgetan hat, kann auch für andere Hochschulen von Interesse sein“, sagt Thelen.

Die ungewöhnlich lange Bearbeitungsdauer führte bei Klett im Laufe des Jahres 2007 zuweilen zu etwas Ungeduld. „Jeder Partner hatte aber dennoch Verständnis für die Zwänge des anderen“, erinnert sich Thelen. Gemeinsamer Nenner: besser in der Vorbereitungsphase mehr Aufwand betreiben als nachbessern zu müssen. Thelen: „Alle wollen mit einer gut funktionierenden Initiative starten.“

#### *Das Konzept*

Eine Universität und ein privater Bildungsanbieter gründen im Rahmen einer Public-Privat-Partnership (PPP) gemeinsam eine eigenständige Hochschule für Weiterbildung.

#### *Die Erfolgsfaktoren*

1. **Eigeninteresse formulieren:** Jeder Partner sollte sich über die Interessenlage des anderen sehr umfassend informieren. Kernfrage: Was will jeder Einzelne für sich aus dem Projekt herausholen?
2. **Prozessabläufe besprechen:** Es ist wichtig zu wissen, welche Prozesse der andere Partner in Gang setzen muss, um beim gemeinsamen Vorhaben überhaupt weiterzukommen. Die sind in Unternehmen und in Hochschulen äußerst unterschiedlich.
3. **Entscheidungsrechte klären:** Die Entscheidungsbefugnisse der gemeinsamen Gründung sollten klar geregelt sein. Was wird an welcher Stelle entschieden? Die neue Institution muss eine Eigenständigkeit haben und zeigen können.

Die Palette der möglichen Services deutet an, dass sich die zentrale Koordination letztlich zu einer Art Franchisingsystem für dezentrale Initiativen entwickeln könnte.



### Empfehlung 3

Bei der Bildung zentraler Organisationseinheiten gibt es eine Bandbreite an Möglichkeiten, die in einzelnen Hochschulen erfolgreich praktiziert werden. Die Varianten sind jeweils mit Vor- und Nachteilen versehen; Hochschulen sollten in ihrer jeweiligen Position zwischen den Vor- und Nachteilen abwägen, um die optimale Organisationsform zu finden. ► Hochschulen

Tabelle 3

Organisationsform	Vorteile	Nachteile
Zentral aufgestellte wissenschaftliche Einrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag zur Profilierung der Hochschule</li> <li>• Nähe zur Hochschule</li> <li>• Enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Hochschullehrern und Fakultäten</li> <li>• Rückbindung von Impulsen aus der Wirtschaft in die Hochschule hinein</li> <li>• Lerneffekte auch für die grundständige Lehre leicht generierbar</li> <li>• Funktion der Anlaufstelle gut ausfüllbar</li> <li>• Grundständige und weiterbildende Bachelor-Masterangebote in denselben hochschulinternen Strukturen eingebettet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindung an öffentliches Tarif- und Haushaltsrecht</li> <li>• Auf schwerfällige Entscheidungsstrukturen in der Hochschule angewiesen</li> <li>• Tendenz zur Angebotsorientierung „am Markt vorbei“</li> <li>• Eventuell falsche Wahrnehmung durch Externe als privatrechtlich organisiert und damit verbundene „falsche“ Erwartungen</li> <li>• Es fällt schwerer, gegenüber den Unternehmen als unternehmerische Einheit aufzutreten</li> </ul>
Staatlich anerkannte Weiterbildungshochschule als PPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergabe eigener akademischer Grade</li> <li>• Schlanke Prozessgestaltung</li> <li>• Keine Bindung an öffentliches Tarif- und Haushaltsrecht</li> <li>• Möglichkeit der Motivation der Hochschullehrer über leistungsgerechte Entlohnung (Markthonorare)</li> <li>• Hohe Nachfrageorientierung möglich</li> <li>• Kompetenzen der privaten Partner in Marketing und Vertrieb gepaart mit inhaltlichen Kompetenzen der öffentlichen Hochschule</li> <li>• Erzielung von Überschüssen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlen einer wissenschaftlichen Reputation</li> <li>• Wenig Effekt für das Profil der Hochschule</li> <li>• Gefahr des Kontrollverlusts durch die Hochschule, zu geringer Einfluss</li> <li>• Funktion der Koordination/Anlaufstelle nur schwer ausfüllbar, Neigung zum von der Hochschule „abgehobenen“ Angebot</li> <li>• Wenig Wirkungen in die Hochschule hinein</li> </ul>
Staatlich anerkannte Weiterbildungshochschule als Tochter einer öffentlichen Hochschule	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputation der Hochschule strahlt möglicherweise auch auf die Ausgründung</li> <li>• Vergabe eigener akademischer Grade</li> <li>• Schlanke Prozessgestaltung</li> <li>• Keine Bindung an öffentliches Tarif- und Haushaltsrecht</li> <li>• Möglichkeit der Motivation der Hochschullehrer über leistungsgerechte Entlohnung (Markthonorare)</li> <li>• Hohe Nachfrageorientierung möglich</li> <li>• Erzielung von Überschüssen</li> <li>• Noch relativ nah an der Hochschule, gemeinsame Profilierung wahrscheinlicher als bei PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird eventuell als Fremdkörper innerhalb der Hochschule wahrgenommen</li> <li>• Bessere Bezahlung von Hochschullehrern und möglicherweise Überschuss wecken Begehrlichkeiten (Gefahr der Eigentümerentnahme)</li> <li>• Reputation der „Mutter“-Hochschule könnte an Bedeutung verlieren</li> </ul>

Organisationsform	Vorteile	Nachteile
Weiterbildungsakademie/ privatrechtliche Ausgründung der Hochschule	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputation der Hochschule strahlt eventuell auch auf die Ausgründung aus</li> <li>• Enger Kontakt und Vertrauen zu Hochschullehrer</li> <li>• Möglichkeit der Motivation der Hochschullehrer über leistungsgerechte Entlohnung (Markthonorare)</li> <li>• Können Funktion von Servicestellen übernehmen</li> <li>• Keine Bindung an öffentliches Tarif- und Haushaltsrecht</li> <li>• Klare Ziele, keine Grundsatzdiskussionen über individuelle akademische Freiheiten</li> <li>• Geringe Fixkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distanz zu inneren Abläufen</li> <li>• Rückwirkungen/Lerneffekte in der Hochschule schwieriger erzielbar</li> <li>• Gewisse Hürde, die Servicestelle zu nutzen</li> <li>• Für akademische Grade braucht man wieder die Hochschule mit den schwerfälligeren Entscheidungsstrukturen, Bruch im Prozess</li> </ul>
Netzwerk als Zusammenschluss mehrerer staatlicher Hochschulen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote unter Bündelung der Kompetenzen mehrerer Hochschulen</li> <li>• Schnelle Reaktion auf Anforderungen im Markt möglich</li> <li>• Aufbau einer starken Marktposition</li> <li>• Virtueller Zusammenschluss mit niedrigen Administrationskosten, Nutzung von Economies of Scale</li> <li>• Hohe zeitliche und örtliche Flexibilität</li> <li>• Gemeinsame Markterschließung</li> <li>• Übernahme von Servicefunktionen möglich</li> <li>• Risikominimierung für die einzelne Hochschule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Koordinationsaufwand</li> <li>• Gefahr des geringen Einflusses der einzelnen Hochschule</li> <li>• Vielzahl von Interessen gefährden klare Linie</li> <li>• Sichtbarkeit und Profilierung der einzelnen Hochschule geht verloren</li> <li>• Distanz zu den Hochschullehrer</li> </ul>

Blickt man auf die an Hochschulen bereits existierenden Beispiele zentraler Einheiten der quartären Bildung, zeigt sich eine erhebliche Vielfalt. Die genaue institutionelle Ausgestaltung sollte von den genauen Zielen und der situationspezifischen Abwägung von Vor- und Nachteilen abhängen. Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick über denkbare Organisationsformen. (Tabelle 3)

Die jeweils aufgelisteten Vor- und Nachteile machen deutlich, dass es hier keine klare Empfehlung zugunsten einer bestimmten Variante geben kann. Stattdessen sind die verschiedenen Argumente abzuwägen; beispielsweise muss sich die Hochschule klar werden, ob sie mehr Flexibilität in den Strukturen oder starke Rückwirkungen in der eigenen Hochschule will – je nachdem gibt es gute Gründe für hochschulexterne oder -interne organisatorische Lösungen.

#### Empfehlung 4



In den Hochschulen bilden sich verschiedene Organisationseinheiten heraus, die Unternehmen ansprechen. Neben der quartären Bildung handelt es sich vor allem um Career Services, Technologietransfer, Fundraising, Drittmittelprojekte, Alumnimanagement und Kooperationsbeziehungen in der grundständigen Lehre. Es muss daher Kooperation oder Integration dieser Einheiten und Abläufe geben, möglicherweise auch im Rahmen strategischer Partnerschaften. Die Sinnhaftigkeit der Integration von Einheiten hängt auch von oben genannten Normstrategien ab: Eine Forschungsexzellenz-Strategie legt die Integration mit dem Technologietransfer nahe, die Akademisierung beruflich Gebildeter könnte eine Verbundlösung mit den Career Services attraktiv machen. ► [Hochschulen](#)



Unternehmen stehen in vielerlei Hinsicht im Fokus von Hochschulen: Sie sind als Spender oder Stifter begehrt, sie sind Partner bei Abschlussarbeiten oder Betriebspraktika im grundständigen Studium, sie kooperieren mit Hochschulen bei den Career Services (die in die „Pflege“ von Alumni übergeht). In der Forschung sind sie Partner beim Technologietransfer. Daraus resultieren die folgenden Anforderungen:

- Es lohnt sich, wie beschrieben, im Rahmen von strategischen Partnerschaften mit einem Unternehmen vielfältige Beziehungen in all diesen Bereichen aufzubauen. Zur Idee der strategischen Partnerschaft gehört es, die Synergien über die verschiedenen Bereiche zu nutzen.
- Eine Koordination der Bereiche ist unerlässlich. Es muss sich ein Verständnis entwickeln, das nicht in den Schubladen der jeweiligen Interessen denkt, sondern das insgesamt die Unternehmensbeziehungen einer Hochschule ins Zentrum rückt. Es sollte regelmäßige Abstimmungsgespräche und Strategiedebatten der jeweils Verantwortlichen geben. Ein Beispiel für Synergien: Die obige Befragung hat gezeigt, dass eine persönliche Empfehlung für die Wahl eines Anbieters quartärer Bildung oft ausschlaggebend ist; das könnte es besonders interessant machen, Alumni mit Informationen über Angebote zu versorgen, um so einen Kommunikationsweg in die Unternehmen zu finden.
- Die Koordination hat auch eine operative Dimension: Wenn ein Unternehmen innerhalb einer Woche einen Spendenaufruf, ein Kooperationsangebot in der Weiterbildung und eine Einladung zu einer Absolventenmesse von derselben Hochschule erhält, ohne dass Abstimmungen deutlich werden, erzeugt dies einen schlechten Eindruck und bestätigt das Image ineffizienter, unkoordinierter Prozesse. Die Unternehmensansprache muss einer verabredeten Linie folgen.

Es kann sogar sinnvoll sein, die einzelnen Bereiche organisatorisch zu integrieren. Eine Abteilung für „Unternehmensbeziehungen“ in der Hochschule könnte bei starker Profilierung in diesem Bereich geboten sein. Aber auch kleinere Lösungen können je nach Profilierung der Hochschule sinnvoll sein: Wenn eine Strategie der Forschungsexzellenz gewählt wird, sollten Wissens- und Technologietransfer integriert und auch mit Drittmittelprojekten gekoppelt werden. Weiterbildung wäre stark mit der Forschung verbunden. Wird die Strategie der Akademisierung beruflich Gebildeter verfolgt, erscheint es naheliegend, eine Integration des Schnittstellenmanagements in akademischen Laufbahnen (Career Services, quartäre Bildung) vorzunehmen. Sollen starke Effekte zwischen tertiärer und quartärer Bildung abstrahlen, ließe sich die Durchführung von Unternehmenspraxiselementen in der grundständigen Lehre an die quartäre Bildung ankoppeln. Das Engagement von Praktikern in der grundständigen Lehre kann der Einstiegskontakt zum Aufbau quartärer Lehrangebote für Unternehmen sein.



### Empfehlung 5

Bei der Schaffung zentraler Organisationseinheiten kommt es stark auf die adäquate personelle Besetzung an. So braucht die Einheit eine Geschäftsführung mit unternehmerischem Denken. Aber auch ein dem Serviceportfolio angepasstes Kompetenzspektrum bei den Mitarbeitern ist erforderlich, um professionelle Arbeit zu ermöglichen (Programmplaner, Marketingexperten oder Mediendesigner). Eine entsprechende Bezahlung qualifizierten Personals ist erforderlich. ► [Hochschulen](#)

Die bestehenden Beispiele hochschulischer Initiativen in der quartären Bildung machen deutlich, dass maßgeblich für den Erfolg die Führung durch unternehme-

risch handelnde Persönlichkeiten ist. Für zentrale Einheiten ist eine entsprechende Person als Geschäftsführung zu gewinnen. Hinzukommen sollte ein Team, in dem für die angebotenen zentralen Services ausgebildete Spezialisten professionelle Leistungen anbieten. Ohne die entsprechenden Akteure sind die hehren Ziele in der quartären Bildung nicht umsetzbar. Entscheidend ist, dass Strukturen geschaffen werden, in denen diese Personen marktgerecht bezahlt werden; ansonsten können sie an einer Hochschule kaum gehalten werden.

### Empfehlung 6

Trotz der Einrichtung einer zentralen Einheit braucht man auch für die Weiterbildung die „normalen“ Hochschulstrukturen. Dort ist Weiterbildung zu verankern, etwa in der Ressortierung von Präsidien, in Gremienstrukturen und in der Verwaltung. ▶ [Hochschulen](#)



Wenn Weiterbildung nicht komplett außerhalb der Hochschulstrukturen stattfindet, werden Entscheidungen über Weiterbildungsangebote in den bestehenden Strukturen getroffen. Soll Weiterbildung gefördert werden, dann ist Weiterbildung auch in den Strukturen zu verankern. Zu denken ist dabei auch an die Einrichtung eines Ressorts für Weiterbildung in der Hochschulleitung, die Auswahl von Mitgliedern eines Hochschulrats nach Know-how in der Weiterbildung, die Einrichtung entsprechender Senatskommissionen (falls dementsprechende Kompetenzen beim Senat liegen) oder die Definition spezieller Aufgaben in der Verwaltung mit Bezug zur Weiterbildung. Besonderheiten der Weiterbildung wie die Anrechnung beruflicher Qualifikationen oder die Umsetzung modulbezogener Gebührenmodelle sind von der Verwaltung nicht nebenbei zu erledigen.

## 4.7 Empfehlungen zur Produktpolitik

### Empfehlung 1

Die zwei grundlegenden Produkttypen der quartären Bildung im Zusammenhang mit Unternehmen werden mit den Schlagwörtern Open Enrolment und Customised Solutions gekennzeichnet. Eine Hochschule sollte beide Angebote im Portfolio haben; die Konzeption offener Programme ist die Kernkompetenz der Hochschule, an die maßgeschneiderte Lösungen andocken sollten. Beide Produkttypen sollten den Unternehmen für ihre Mitarbeiter angeboten werden. ▶ [Hochschulen](#)



Eine Hochschule betreibt traditionell Open Enrolment: Sie konzipiert Studienangebote und bietet sie auf dem freien Markt an; zugelassen wird im Rahmen der Kapazitäten jeder, der allgemein definierte Zugangsvoraussetzungen erfüllt. Hier liegen zunächst die Kernkompetenzen der Hochschulen.

Unternehmen fragen aber vielfach Customising nach, also die Entwicklung maßgeschneiderter Produkte für den spezifischen Unternehmensbedarf. Damit stellt sich die Frage, wie Hochschulen ihre Kernkompetenzen nutzen und gleichzeitig auf Unternehmensbedürfnisse im Sinne des beschriebenen Market-based Views eingehen können. Sinnvoll erscheint eine Mischlösung, die auch der Tatsache Rechnung trägt, dass die Hochschulen auch ihre individuellen Weiterbildungskunden im Auge behalten: Es sollte einen Kern an offenen Angeboten (Bachelor, Master) in der quartären Bildung geben, die die Kompetenz der Hochschule in

einem bestimmten Bereich demonstrieren. An diese offenen Angebote lassen sich maßgeschneiderte Programme ankoppeln, die Bausteine aus dem Grundprogramm mit unternehmensspezifischen Inhalten kombinieren. Alternativ können maßgeschneiderte Programme auch mit Forschungsprojekten verknüpft werden; auch dabei entsteht der Bezug zu Kernkompetenzen. Dadurch wird verhindert, dass Weiterbildungsangebote von der Hochschule „abgehoben“ entwickelt werden.

Nicht zuletzt können Hochschulen auch ihre offenen Programme Unternehmen anbieten: Wenn ein Unternehmen im War for Talents beispielsweise Mitarbeitern als Maßnahme der Bindung ans Unternehmen einen MBA-Abschluss finanziert, werden dafür durchaus die besten Open Enrolment-Angebote gesucht. Unternehmen werden demnach beide Produkttypen nachfragen.



### Empfehlung 2

Der Schlüssel zur flexiblen und effizienten Verbindung zwischen offenen und maßgeschneiderten Programmen ist die Modularisierung der Studienprogramme. Das einzelne Modul ist als Produkteinheit zu betrachten; es ist Gegenstand des Marketings oder der Preispolitik. Aus der Kombination der Module und eventuell der Ergänzung um unternehmensspezifische Module lassen sich flexibel inhaltliche Pakete schnüren. Maßgeschneiderte Modulkombinationen werden im Übrigen nicht nur von Unternehmen, sondern auch von weiterbildungsinteressierten Einzelpersonen nachgefragt. „Maßgeschneidert“ bedeutet hier die Modulkombination gemäß persönlicher Vorkenntnisse und Qualifikationsbedarfe. Modularisierung löst damit letztlich auch die Konflikte zwischen individuellen und Unternehmensinteressen hinsichtlich quartärer Bildung. ► [Hochschulen](#)

Die in Empfehlung 1 geforderte Kombination offener und maßgeschneiderter Programme kann nur mithilfe von Modularisierung effizient funktionieren. Die grundlegende Wert- und Recheneinheit, das eigentliche Produkt ist dabei das einzelne Modul. Ein Studienprogramm setzt sich aus Modulen zusammen; die Module werden auch einzeln angeboten und sind einzeln mit Zertifizierung erhältlich. Ein akademischer Abschluss jenseits der Zertifizierung ergibt sich aus der Kumulation von Modulen; die zeitliche Struktur und Dauer des Studiums ist dabei durch Wahl der Module frei gestaltbar. Module werden beworben und mit Preisen versehen.

Daraus ergibt sich eine ganze Reihe von Vorteilen im Kontext der quartären Bildung:

- Eine Palette maßgeschneiderter Produkte kann sehr schnell und effizient entwickelt werden, indem vorhandene Module nachfragegerecht und flexibel mit speziellen, unternehmensbezogenen Inhalten kombiniert werden.
- Die Einstiegsschwelle ist niedrig; man kann mit ein oder zwei Modulen mit überschaubarem Aufwand anfangen und sich später für oder gegen eine Fortsetzung zum akademischen Abschluss entscheiden.
- Zwischen Individuum und Unternehmen können Interessensgegensätze auftreten: Der Einzelne möchte seine Employability und Arbeitsmarktchancen verbessern, das Unternehmen sucht nach Beiträgen zur Lösung konkreter betrieblicher Probleme. Modularisierung entschärft die Gegensätze: Die Module im Unternehmensinteresse werden vom Unternehmen bezahlt; weitere Module bis zum Abschluss sind dann Sache des Einzelnen.

Customising bezieht sich genauso auf das Individuum wie auf das Unternehmen: Wenn es zukünftig gelingt, persönliche Vorqualifikationen und Kompetenzen genau zu analysieren und Anrechnung sowie Modulkombinationen in der quartären Bildung genau darauf abzustimmen, ist eine weitere Dimension der Anpassung an Nachfragerbedürfnisse erreicht.

Bei Modularisierung und Customising dürfen allerdings zwei Dinge nicht übersehen werden:

- „Kinder brauchen Eltern“: Studienprogramme, auch maßgeschneiderte, benötigen akademische Köpfe, die dafür Gesamtverantwortung übernehmen. Verantwortlichkeiten können also nicht nur auf Modulebene bestehen.
- Wenn maßgeschneiderte Angebote entwickelt werden, dann muss auch die Perspektive auf eine gewisse Laufzeit und ein gewisses Volumen an Nachfrage bestehen. Ansonsten wäre die Rentabilität sehr spezifischer Angebote gefährdet. Eine Möglichkeit ist auch, für Unternehmen entwickelte Programme mit einigen offenen Plätzen zu versehen. Eine andere wäre, die Standard- und maßgeschneiderten Anteile so zu kombinieren, dass die Unternehmen im grundlegenden Teil einer Weiterbildungsmaßnahme Standardmodule aus dem allgemeinen Angebotsspektrum der hochschulischen Weiterbildung nutzen und darüber hinaus einzelne maßgeschneiderte Anteile spezialisiert auf das Unternehmen angeboten werden. Die Hochschulen müssen sich dennoch darauf einstellen, im Customising-Bereich flexibler sein zu müssen und einem schnelllebigeren Geschäft ausgesetzt zu sein.

### Empfehlung 3



Aus der Befragung ergibt sich folgendes Bild eines aus Unternehmenssicht idealen Hochschulangebots in der quartären Bildung: sehr praxisbezogenes Präsenzseminar oder Workshop im Unternehmen mit einer Dauer von bis zu 40 Stunden und Zertifikat. Dieses Idealbild ist so für Hochschulen kaum umsetzbar. Die Hochschulen sollten durch Modularisierung und Profiltreue auf diese Anforderungen eingehen, sie sollten also nur auf die Bedarfe reagieren, die sich mit ihrem Profil vereinbaren lassen, etwa räumliche Beweglichkeit oder interkulturelle Kompetenz als wichtiger Gegenstand. Unverzichtbar ist aber die Berücksichtigung des Wunsches nach Praxisorientierung. Wichtig erscheint auch, die Grenzen der Virtualisierung quartärer Bildung anzuerkennen. ▶ Hochschulen

Unternehmen erkennen die Relevanz der Bachelor-Master-Struktur für die quartäre Bildung, gleichzeitig orientiert sich das beschriebene Idealbild eines Hochschulangebots eher an einem Format, das für eine IT-Schulung angemessen wäre. Hochschulen sollten damit in folgender Weise umgehen: Sie sollten zunächst ihr wissenschaftliches Profil wahren. Das Interesse an Kurzzeitangeboten ist wie oben erläutert über Modularisierung erfüllbar. Die konkret geäußerten, inhaltlichen Bedarfe der Unternehmen sollten dann aufgegriffen werden, wenn sie sich mit dem Profil der Hochschule vereinbaren lassen; es erscheint etwa wenig sinnvoll, der Volkshochschule mit Sprachkursen Konkurrenz zu machen, aber umso sinnvoller, Angebote zur interkulturellen Kompetenz auf Basis verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen zu entwickeln.

Einige der von Unternehmen gewünschten Produktmerkmale sind allerdings sehr ernst zu nehmen, so etwa die Erwartung, Weiterbildung in den Räumen des Unternehmens abzuhalten oder sie als Instrument im War for Talents zu nutzen, die Grenzen der Virtualisierung sowie zuvorderst die Praxisorientierung.

Hochschulen sollten dabei einen Weg finden, der den von Unternehmen wahrgenommenen Gegensatz zwischen Wissenschaftlichkeit und Praxisbezug auflöst.



#### Empfehlung 4

Erfolgreiche Hochschulen im Bereich der quartären Bildung setzen häufig auf eine bestimmte Produktidee, die sie vermarkten und auf unterschiedliche Weiterbildungsangebote beziehen. Mit einer geeigneten Produktidee kann man Unternehmen die Vorteile der Zusammenarbeit mit Hochschulen vermitteln. Ein solches Vorgehen ist zu empfehlen, ist allerdings mit der Serviceorientierung für dezentrale Angebote abzustimmen. ► [Hochschulen](#)

Betrachtet man existierende Good Practices an Hochschulen, so fällt auf, dass quartäre Bildungseinheiten häufig eine bestimmte Produktidee in den Vordergrund stellen. Diese Produktidee wird dann über alle Angebote hinweg durchgehalten. Beispiele sind:

- ein bestimmter Ansatz des Blended Learning
- ein kompetenzbasiertes Weiterbildungsmodell, in dem Weiterbildung so gestaltet wird, dass sie den aktuellen und antizipierten zukünftigen Anforderungen des Berufslebens gerecht wird
- ein Phasenkonzept mit drei Phasen: an der Hochschule zur Theorie, im Unternehmen zur Praxis, am Schluss beides zusammen
- eine durchgängige Orientierung aller Angebote auf einen bestimmten inhaltlichen Aspekt, etwa Europa oder die Verknüpfung von Wirtschaft und Recht
- ein bestimmtes Marktsegment, etwa Angebote für Young High Potentials oder die Qualifizierung von Mitarbeitern ab 50.

Eine wichtige Produktidee ist auch die Weiterbildung als umfassende Prozessbegleitung inklusive Evaluation, Begleitung von Karrierepfaden oder Coaching.

Ein solches Vorgehen erleichtert die Vermarktung und die Ansprache gegenüber Unternehmen. Eine klare und überzeugende Produktidee kann die Praxisorientierung verdeutlichen und lässt sich gut kommunizieren. Weiterbildungseinheiten an Hochschulen sollten somit anstreben, solche Produktideen zu entwickeln und umzusetzen.

Ein gewisser Zielkonflikt könnte mit dem Anliegen entstehen, als zentrale Einheit an einer Hochschule die dezentralen Aktivitäten in der quartären Bildung zu koordinieren; schließlich wird sich nicht jede dezentrale Initiative in ein Standardprodukt einpassen lassen. Man kann aber das eine tun, ohne das andere zu lassen: zentrale Standardprodukte aufbauen und dezentrale Aktivitäten unterstützen und dadurch auch ein Stück weit zu standardisieren, etwa über Corporate Design.



#### Empfehlung 5

Unternehmen fragen Weiterbildung aus verschiedenen Motivationen heraus nach: Konkrete Inputs für betriebliche Prozesse vs. Weiterbildung zur Mitarbeiterbindung sowie fachliche vs. übergreifende Weiterbildung. Die Ausrichtung bestimmt die konkrete Produktgestaltung. ► [Hochschulen](#)

Dass in der Unternehmensumfrage die übergreifenden Kompetenzen wie allgemeine Führungskompetenzen so hoch bewertet werden, liegt daran, dass vorwiegend die

Personalentwickler gefragt wurden. Eine Erhebung in den Fachabteilungen von Unternehmen hätte eine größere Gewichtung bei den fachlichen Qualifikationen gebracht. Genauso gibt es Unternehmen und Unternehmensteile, die konkretes Wissen für ihre betrieblichen Prozesse erzeugen wollen, und andere, die Weiterbildung als Maßnahme der Mitarbeiterbindung betrachten. Hochschulen können und sollten das gesamte Spektrum an Angeboten in Erwägung ziehen, ermitteln, in welchen Bereichen sie Stärken haben, und die Produktgestaltung auf die jeweilige Ausrichtung zuschneiden (siehe beispielsweise die folgende Empfehlung).

### Empfehlung 6

Unternehmen fragen in der quartären Bildung ein Gesamtpaket nach. Dabei geht es nicht nur um die Lehrveranstaltung, sondern auch um die daran angehängten Services und Rahmenprogramme, die ein Angebot attraktiv machen können. Dies ist insbesondere im War for Talents von Bedeutung. ► [Hochschulen](#)



Traditionell haben Hochschulen mit Student Services wenig zu tun: Diese werden von den Studentenwerken und anderen übernommen, die Hochschulen kümmern sich um die akademische Lehre. Dieser Ansatz trägt jedoch nicht mehr; nicht in der grundständigen Lehre und noch viel weniger in der quartären Bildung. Wenn Unternehmen ein Bildungsangebot buchen, erwarten sie in der Regel ein umfassendes Servicepaket. Auch aus Sicht der einzelnen Teilnehmer gibt es besondere Bedürfnisse nach Nebenleistungen, etwa ein informelles und kulturelles Rahmenprogramm, Betriebsbesichtigungen, eine Unterkunftsvermittlung oder Onlinezugriffe auf Arbeitsmaterialien. Diese besonderen Anforderungen resultieren einerseits aus den Besonderheiten berufsbegleitenden Studiums, andererseits möglicherweise auch aus dem Incentivecharakter der quartären Bildung, wenn Unternehmen das Instrument zur Bindung von Mitarbeitern nutzen. Hochschulen müssen bereit sein, die Gesamtverantwortung für ein Paket zu übernehmen und alle Facetten operativ umzusetzen.

### Empfehlung 7

Besonderes Augenmerk sollten die Hochschulen auf Verbesserungen in der Anbahnungsphase legen. Sie müssen es schaffen, über die erste Hürde der gemeinsamen Produktentwicklung oder -präzisierung zu kommen. In der Anbahnungsphase sollte Wert darauf gelegt werden, sich über die Kompetenzen zu verständigen, deren Erwerb durch das Weiterbildungsangebot beabsichtigt wird. In einem Ansatz des „beratenden Vertriebs“ sollen Aushandlungsprozesse betrieben werden. Dabei spielt auch die gemeinsame Sprache eine Rolle. ► [Hochschulen](#)



Die Befragungsergebnisse deuten darauf hin, dass sich die Unzufriedenheit der Unternehmen stark auf die Phase der Konzeption und Anbahnung bezieht; in der Umsetzung von Angeboten tertiärer Bildung werden den Hochschulen bessere Noten gegeben. Daher sollte die Professionalisierung zuvorderst im Anbahnungsbereich angestrebt werden. Dabei sind Schnelligkeit, Verlässlichkeit und ein dedizierter Ansprechpartner von großer Bedeutung. Die Fähigkeit zur Entwicklung von maßgeschneiderten Lösungen muss demonstriert werden. Es erscheint ratsam, dass Hochschulen in diesem Bereich standardisierte Routineprozesse entwickeln, in die eine Zentraleinheit der Hochschule und die dezentral akademisch Verantwortlichen eingeschaltet sind.



# Komplettpaket auf Firmenwunsch



Handelshochschule Leipzig



Die Tür zu Bildungsangeboten für Führungskräfte im mittleren Management hat die Handelshochschule Leipzig aufgestoßen.

**M**it Spezialangeboten für ausgewählte Zielgruppen können Hochschulen im Weiterbildungsmarkt Erfolg haben. So macht die Handelshochschule Leipzig (HHL) über individualisierte Firmenprogramme Führungskräfte der mittleren Managementebene in Sachen Betriebswirtschaft fit. Dabei kommt es den Unternehmen nicht nur auf die Vermittlung wissenschaftlicher Inhalte an.

„Bei uns gibt es kein Standardprogramm“, berichtet Jana Studemund, Geschäftsführerin der gemeinnützigen HHL Executive GmbH in Leipzig. „Der Kunde sagt, was er mit der Weiterbildung bewirken will, in welchen Themenbereichen sei-

ne Führungskräfte Weiterentwicklungsbedarf haben und was am Ende für das Unternehmen herauskommen soll. Auf der Grundlage der Zielsetzung entwickeln wir das Programm individuell nach seinen Wünschen.“ Kunden sind in aller Regel Großunternehmen aus ganz Deutschland.

## *Von Controlling bis Marketing*

Die HHL Executive GmbH vermarktet das Weiterbildungsangebot der Handelshochschule Leipzig – das sogenannte General-Management-Programm. Dahinter stecken betriebswirtschaftliche Themenstellungen wie Strategie, Marketing, Finanzmanagement, Rechnungswesen, Controlling, Innovation, Führung und Kommunikati-

on. Aus diesen Elementen stellen die Leipziger je nach Kundenbedarf ein maßgeschneidertes Weiterbildungspaket zusammen – ein customised Programme.

Teilnehmer sind in aller Regel leitende Mitarbeiter aus der mittleren und oberen Managementebene. So schicken produzierende Unternehmen Führungskräfte nach Leipzig, die durch ein Ingenieurstudium zwar im technischen Bereich fit sind, aber für anstehende Führungsaufgaben auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse brauchen. Einzelhandelsketten setzen erfolgreiche Niederlassungsleiter noch einmal auf die Schulbank. Die haben ihr Wissen oftmals allein in der Praxis erworben. Studemund: „Wir vermit-

teln ihnen dazu das betriebswirtschaftliche Instrumentarium.“

Die HHL Executive GmbH ist Anfang 2007 durchgestartet. Innerhalb eines Jahres hat sie zehn neue Kunden für die Handelshochschule gewonnen und führt 2008 bereits 100 firmenspezifische Seminartage durch. Drei Mitarbeiter hat die HHL Executive GmbH, zum Jahresende werden es vier sein. Zu ihren Aufgaben gehört die professionelle Organisation der Veranstaltung – von der Hotelbuchung über die Zusammenstellung der Unterlagen und Seminarordner, Catering, technisches Equipment für Dozenten, Internetanschluss für Teilnehmer bis hin zur Betreuung der Dozenten und Teilnehmer.

Beim Aufbau neuer Kundenkontakte ist auch die Hochschulleitung behilflich. „Für unsere Angebote ist die Geschäftsführung der richtige Ansprechpartner“, sagt Studemund, „denn bei Managementprogrammen mit Zielgruppe Führungskräfte ist es am besten, wenn es top-down vorgegeben wird.“ Das Geschäft ist dennoch nicht immer leicht: Firmen schreiben die Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte oftmals unter mehreren Businessschools aus. Wer den Auftrag bekommen will, muss ein gutes Angebot abgeben. Für Leipzig entschied sich bei einem solchen Wettbewerb beispielsweise ein Unternehmen, weil die HHL nicht nur die Lehre anbietet, sondern auch das gesamte „Drumherum“.

### *Socializing-Aspekt ist wichtig*

Dazu gehört neben der Organisation der Veranstaltung auch ein passendes Rahmenprogramm. „Unternehmen tendieren immer mehr dazu, ihren Führungskräften auch etwas Gutes zu tun“, berichtet Jana Studemund, „sie sehen darin eine Möglichkeit, ihre leitenden Mitarbeiter zu motivieren, freiwillig an einer solchen Schulung teilzunehmen.“ Hinter all dem steckt auch der Firmenwunsch, dass die Führungskräfte untereinander ihre Netzwerke innerhalb des Unternehmens intensivieren. Der Socialising-Aspekt ist besonders für Firmen wichtig, deren Mitarbeiter

nur selten Kontakt zueinander haben, und funktioniert meistens auch. Studemund: „Am Ende der Woche sprechen einzelne Teilnehmer zum Beispiel schon Themen ab, die sie gemeinsam angehen wollen.“

### *Suche nach passenden Professoren*

Die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen beginnt mit einem grob strukturierten Programmvorschlag. Den Inhalt stimmen die HHL-Weiterbildungsexperten detailliert mit dem Auftraggeber ab. Wenn die Firma mit den Themen, mit der Art und mit der Tiefe einverstanden ist, wählt das HHL-Team die Dozenten aus. Die stellen sich oftmals im Vorwege persönlich bei dem Ansprechpartner im Unternehmen vor. Der entscheidet, ob die Lehrkräfte für das geplante Weiterbildungsprojekt geeignet sind. „Das Schlimmste für uns wäre, wenn ein Professor bei den Teilnehmern überhaupt nicht gut ankommt“, sagt Jana Studemund, „das könnte ein ganzes Programm kaputt machen.“

Die Dozenten müssen sich schnell in die speziellen Unternehmensbelange des Auftraggebers einarbeiten, branchenbezogene Fallbeispiele darauf abstellen oder gemeinsam mit dem Auftraggeber neue entwickeln, die Schulungsinhalte festlegen. Zur Vorbereitung auf das Seminar führen die Dozenten Interviews mit den fachlich Vorgesetzten der potenziellen Teilnehmer, sprechen oftmals mit den leitenden Mitarbeitern selber. „Wir räumen den Unternehmen viele Einwirkungsmöglichkeiten auf die gesamte Veranstaltung ein“, gibt Jana Studemund freimütig zu. Es sieht vorher alle Unterlagen, kann Schwerpunkte setzen. Diese sogenannte Designphase, in denen alle Beteiligten das Programm optimieren, dauert in aller Regel zwischen drei und sechs Monate.

Die Dauer der Seminare hängt weitgehend von der Zielsetzung des Unternehmens ab – Maximum sind meist zehn Tage. Oftmals reichen für ein General-Management-Programm auch schon 3 Tage. An jedem Schulungstag bearbeiten die Teilnehmer ein anderes Thema – zum Bei-

spiel Führung, Kommunikation und Innovation. Am letzten Vormittag beschäftigen sie sich intensiv damit, wie sich das frisch Gelernte in den eigenen Arbeitsbereich transferieren lässt. Dazu lösen die Teilnehmer zusammen mit dem Professor firmenbezogene konkrete Aufgabenstellungen.

### *Das Konzept*

Weiterbildungsmaßnahmen über individualisierte Firmenprogramme für Führungskräfte durchführen.

### *Die Erfolgsfaktoren*

1. Auf die Kundenwünsche eingehen: Das Unternehmen bestimmt Inhalte und Dauer der Veranstaltung sowie die Art der Durchführung.
2. Die richtigen Dozenten auswählen: Beim Training von erfahrenen Praktikern sind die Anforderungen an den Professor größer als bei Vorlesungen vor Studenten. Er muss den Führungskräften didaktisch gewachsen sein, mehr Wissen parat haben, auf spezifische Fragen eingehen können.
3. Topbetreuung gewährleisten: Führungskräfte erwarten eine Veranstaltung, bei der rundherum alles stimmig ist: gut gemachte Unterlagen, geschmackvolles Catering, einwandfrei funktionierende Präsentationstechnik, ansprechendes Rahmenprogramm.

Es gilt, leistungsfähige interne Servicestrukturen an den Hochschulen zu schaffen, die sowohl als Dienstleister für die Nachfrager als auch als Dienstleister insbesondere für die Hochschullehrer fungieren.

Die Interaktion zwischen Hochschulen und Unternehmen sollte dem Ansatz eines „beratenden Vertriebs“ folgen: die Hochschule kommt nicht mit einem fertigen Produkt, sondern der konkrete Bedarf und die Möglichkeiten ihn zu befriedigen ergeben sich erst aus dem Dialog der Partner. Dabei ist durchaus wichtig, die Basis für Verständigung durch wechselseitiges Einlassen auf Sprache und Terminologie zu schaffen. Nicht zuletzt deshalb werden in diesem Bericht Begriffe wie „Produktpolitik“ benutzt, die für Hochschulen kein Fremdwort sein dürfen, wenn sie mit Unternehmensvertretern eine Verständigungsbasis finden wollen.

Aktuelle Entwicklungen, etwa im Kontext der Entwicklung eines nationalen Qualifikationsrahmens, gehen in Richtung der Beschreibung von Kompetenzen, die eine bestimmte Ausbildung vermitteln soll. Die Betrachtung von Kompetenzen kann für berufliche und akademische Bildung integriert erfolgen. Dieser allgemeine Kontext lässt es auch ratsam erscheinen, in der Diskussion zwischen Hochschule und Unternehmen, gerade in der Anbahnungsphase, den Blick auf die zu erwerbenden Kompetenzen zu richten. Wenn Unternehmen und Hochschulen für ein bestimmtes Weiterbildungsprodukt den Kompetenzoutput verabreden, bleiben Spielräume für die Hochschule in der operativen Umsetzung bei gleichzeitiger ergebnisbezogener Prüfbarkeit des Erfolgs.



### Empfehlung 8

Ein wichtiger Bereich, in dem Produktentwicklung erst noch stattfinden muss, ist die Gestaltung weiterbildender Bachelorprogramme und sonstiger Angebote für beruflich Gebildete. ► [Hochschulen](#)

Dass die Akademisierung für Personen mit beruflicher Bildung ein wichtiges Ziel ist, ist kaum umstritten. Durchlässigkeit zwischen den Bildungskarrieren zu realisieren, ist nicht nur ein gesellschaftliches Ziel, sondern liegt auch im Interesse der Unternehmen und Hochschulen. Die Akademisierung kann über kleinere Angebote erfolgen, erfordert letztlich aber auch den weiterbildenden Bachelor.

Tatsache ist nun, dass in einer ganzen Reihe von Bundesländern die Voraussetzungen für Durchlässigkeit gegeben sind; trotzdem ist die Inanspruchnahme dieser Möglichkeiten verschwindend klein. Dies ist – neben den schwierigen Rahmenbedingungen – eine Frage der Produktpolitik der Hochschulen: Es ist unrealistisch, dass diese Zielgruppe problemlos mit bestehenden Studienprogrammen zu gewinnen ist. Die Programme sind vielmehr so zu gestalten, dass beruflich Gebildete von den Servicestrukturen und Inhalten angesprochen werden und dass bestimmte Angebote gemacht werden, die den Übergang und den Einstieg in akademische Inhalte erleichtern. Dies ist eine anspruchsvolle Aufgabe und für die Hochschulen weitgehend Neuland.



### Empfehlung 9

Zur Produktgestaltung gehört auch der Einsatz adäquat qualifizierter Lehrender. Dies erfordert striktes Qualitätsmanagement. Es muss berücksichtigt werden, dass nicht jeder Hochschullehrer für die Zielgruppe der quartären Bildung geeignet ist; der Umgang

mit berufserfahrenen Studierenden unterscheidet sich fundamental von dem mit grundständigen Studierenden. Wissenschaftler sollten sich spezialisieren können und entsprechende Fortbildungsangebote erhalten. Sinnvoll ist auch eine Ergänzung um hochschulexternes Personal; ein fachlicher Kern muss an der Hochschule aber vorhanden sein. Potenziale sind möglicherweise auch bei den Emeriti zu sehen. ► [Hochschulen](#)

Zu den zentralen Mängeln aus Sicht der Unternehmen wurde in der Befragung der Umgang von Professoren mit Führungskräften und berufserfahrenen Personen genannt. Dies ist nachvollziehbar: Berufungspolitik hat in der Vergangenheit die Eignung für die quartäre Bildung nicht einbezogen. Eine entsprechende Qualifikation der Wissenschaftler entsteht somit eher zufällig. Um die Produktqualität über geeignetes Lehrpersonal sicherzustellen, sind an den Hochschulen die folgenden Maßnahmen erforderlich:

- Wissenschaftler mit hoher Eignung für quartäre Bildung sollten sich darauf auch spezialisieren können. Wenn zentrale Weiterbildungseinrichtungen einen Hochschulstatus haben und eigenes Personal beschäftigen, ist dies ohnehin der Fall. Aber auch bei anderen Konstruktionen sind Lösungen möglich: Wissenschaftler könnten sich aus grundständiger Lehrverpflichtung durch Lehrkräfte aus Weiterbildungseinnahmen freikaufen oder das Engagement in der Weiterbildung wird – falls möglich – kapazitätswirksam. Es könnten Professuren mit einer klar auf Weiterbildungsangebote bezogenen Denomination geschaffen werden.
- Qualifikationen für eine Dozententätigkeit in der quartären Bildung könnten bei Berufungen zu einem der Auswahlkriterien gemacht werden.
- Es sollte Fortbildungsangebote für den Umgang mit Führungskräften und für die entsprechenden Lehrmethoden geben.
- Potenziale für Lehrkräfte in der quartären Bildung sind in den Emeriti einer Hochschule zu sehen. Sie genießen den Status der Seniorität und sind häufig für den Umgang mit Führungskräften gut geeignet. Dieses Potenzial sollte mit herangezogen werden.
- Der Personalstamm der eigenen Hochschule kann um externe Lehrende ergänzt werden. Es gibt Weiterbildungsanbieter, die für ein bestimmtes Feld international die besten Professoren als Dozenten einkaufen. Dabei ist aber darauf zu achten, dass der Bezug zur Hochschule nicht verloren geht und zumindest ein gewisser fachlicher Kern in der Hochschule vorhanden ist.
- Nicht zuletzt ist ein striktes Qualitätsmanagement für quartäre Bildungsangebote erforderlich, etwa durch Selektion der Lehrenden entsprechend der Evaluationsergebnisse der Weiterbildungsveranstaltungen.

## 4.8 Empfehlungen zur Kommunikationspolitik

### Empfehlung 1

Für die Kontaktpflege zwischen Hochschulen und Unternehmen finden sich in der Praxis vielfältige Ansätze. Hochschulen sollten hier nicht auf einzelne Kanäle setzen, sondern möglichst breite Anknüpfungspunkte nutzen. Ziel sollte eine Vielzahl von Kontakten auf unterschiedlichen Wegen sein; der „Königsweg“ lässt sich hier nicht bestimmen. Das Ganze muss aber koordiniert und aus einem Guss bleiben. ► [Hochschulen](#)



Diskussionen mit Unternehmens- und Hochschulvertretern ergaben, dass im Kontext der quartären Bildung eine Vielfalt von Kommunikationskanälen genutzt wird: Networking in Gremien oder Einzelgesprächen auch mit Unternehmensleitungen, Integration von Unternehmensvertretern in Hochschulrat oder Beratungsgremien, Präsentationen von Unternehmen an Hochschulen, Kontaktgespräche mit den Unternehmensleitern, Durchführung einer Auditierung durch Unternehmen, Kontakte über die Arbeitgeberverbände, Integration von Praktikern in das grundlegende Curriculum (Praktika, Abschlussarbeiten, Gastvorträge), Vorstellung der Angebote und Dozenten in Präsentationen beim Unternehmen, um nur einige Dinge exemplarisch zu nennen.

Deutlich wird: Nicht eine dieser Maßnahmen kann als die allein richtige betrachtet werden, entscheidend ist die Kombination vielfältiger Ansätze. Dabei darf bei den Unternehmen nicht der Eindruck des unkoordinierten Wildwuchses entstehen, die einzelnen Maßnahmen sollten geplant und abgestimmt sein bzw. es müssen bei den Verantwortlichen die Informationen über die Maßnahmen gebündelt vorliegen.



### Empfehlung 2

Die Befragung hat gezeigt, dass insbesondere vonseiten der Personalabteilungen die Recherche nach Angeboten der tertiären Bildung teilweise ungezielt und breit abläuft und dabei allgemeine Medien wie das Internet oder Broschüren genutzt werden. Hochschulen sollten daher – neben der Direktansprache von Unternehmen – auch solche Kanäle mit allgemeinen Informationen über ihr Angebot in der quartären Bildung bedienen. ► [Hochschulen](#)

In die Breite wirkende, anonyme Informationskanäle wie Internet oder Mailings mit Broschüren oder PR-Aktivitäten, mit denen Informationen relativ ungezielt bereitgestellt werden, werden in Bezug auf das Angebot quartärer Bildung an Hochschulen häufig vernachlässigt. Die Hochschulen müssen sich aber – wie auch die Befragungsergebnisse ausweisen – bewusst sein, dass der Erstkontakt oft über anonyme Medien erfolgt; eine ansprechende Website als Aushängeschild erscheint deshalb unerlässlich. Eine Weiterbildungseinheit sollte über Broschüren und Informationsmaterial zu ihrem Angebot und ihren Profilmerkmalen verfügen und eine gezielte PR betreiben. Die Gestaltung schriftlicher Kommunikationsmedien macht aber keinesfalls die persönliche Kontaktpflege entbehrlich, wie in Empfehlung 1 deutlich wurde. Das persönliche Networking alleine reicht jedoch auch nicht.



### Empfehlung 3

Die von Unternehmen genutzten Informationskanäle lassen sich durch Hochschulen nur bedingt steuern. Sie müssen sich klar werden, dass der „erste Kontakt“ zwischen ihnen und einem Weiterbildungsinteressenten möglicherweise von ihnen unbemerkt über Dritte oder eigene Internetrecherchen der Unternehmen erfolgt. Entsprechend wichtig ist ein professioneller und optimierter Webauftritt. ► [Hochschulen](#)

Die Befragung zeigt, dass Unternehmen in hohem Ausmaß das Internet als Informationsquelle über Weiterbildungsangebote nutzen. Hochschulen sollten daher auf eine professionelle Gestaltung ihres Internetauftritts Wert legen. Hierbei soll-

ten nicht nur die Weiterbildungsangebote betrachtet werden: Das Gesamtbild der Professionalität eines Anbieters ergibt sich aus allen seinen dargestellten Leistungsbereichen.

Auch persönliche Empfehlungen von Dritten spielen eine nicht unerhebliche Rolle im Informationsverhalten der Unternehmen. Für Hochschulen bedeutet dies, die Personen, die bereits Weiterbildungserfahrungen mit ihnen gemacht haben, als Multiplikatoren zu nutzen. Sie sollten eine Art After-Sales-Service einrichten, indem sie etwa ihre ehemaligen Kunden weiterhin über Angebote und Entwicklungen in der Hochschule unterrichten. Eine Möglichkeit wäre, die „Ehemaligen“ der Weiterbildungsangebote in ein System des Alumnimanagements zu integrieren.

#### Empfehlung 4

In der Kommunikation gegenüber Unternehmen sollten die Punkte betont werden, die aus Sicht der Unternehmen wichtig sind. Dazu gehört etwa die Praxisorientierung, nicht aber die Kostengünstigkeit des Angebots oder die Internationalität der Hochschule.

► Hochschulen



Wenn Hochschulen die Eigenschaften ihres Angebots in der quartären Bildung kommunizieren, sollten sie reflektieren, welche Eigenschaften für die Unternehmen große Bedeutung haben. Tatsache ist, dass Weiterbildungsprogramme an Hochschulen teilweise relativ kostengünstig für die Nachfrager sind; für die Unternehmen ist diese Frage aber nicht vorrangig und sollte deshalb auch für die Kommunikation nicht ins Zentrum gestellt werden. Bei der Nutzung von Weiterbildung durch Unternehmen als Incentives für Mitarbeiter ist ein niedriger Preis möglicherweise sogar hinderlich. Wichtig ist: Der Preis muss zum Profil des angebotenen Weiterbildungsprodukts passen. Wenn Wissenschaftlichkeit als Profilelement kommuniziert wird, dann sollte dies zusammen mit der Praxisorientierung passieren: Es sollte betont werden, dass es gelingt, wissenschaftliche Erkenntnisse einer praktischen Verwendung zuzuführen. Da Unternehmen nach dem Ergebnis der durchgeführten Umfrage bei quartärer Bildung Internationalität eher aus erster Hand, also im Ausland suchen, sollte Internationalität einer deutschen Hochschule nur dann in den Vordergrund gestellt werden, wenn sie die Möglichkeit einer Kooperation mit ausländischen Hochschulen bietet.

#### Empfehlung 5

Die an den Hochschulen vielfältig umgesetzten Reformen in Richtung eines professionellen Managements sind für Unternehmen nicht hinreichend transparent. In der Kommunikationspolitik sollten die Fortschritte auf diesem Gebiet vermittelt werden. Dies erzeugt Vertrauen in Hochschulen als verlässliche und professionelle Partner und verändert das Image, das für viele der Negativbewertungen aus Unternehmenssicht mitverantwortlich ist. ► Hochschulen



Die deutschen Hochschulen sind derzeit einer der dynamischsten Reformbereiche in Deutschland. Betriebswirtschaftliche Kompetenz wird im Hochschulmanagement aufgebaut, Hochschulen werden zunehmend „entrepreneurial“ geführt. Die Unternehmensbefragung deutet aber darauf hin, dass dies in der Wirtschaft noch nicht angekommen ist und sich das Image der Hochschulen noch nicht



# Lösungsanbieter für Unternehmen



Steinbeis-Hochschule Berlin

Mit kreativen Ideen können Hochschulen ihr Weiterbildungsangebot profitabel gestalten. Die Steinbeis-Hochschule Berlin verfolgt als privater Bildungsanbieter ein besonderes innovatives Geschäftsmodell: Im Rahmen seines Studiums entwickelt jeder Stu-

dierende für ein Unternehmen eine betriebswirtschaftliche Lösung. Die Firma übernimmt dafür die Kosten für das Studium.

Unkonventionelle Konzepte sind von jeher Kennzeichen der Steinbeis-Stiftung – vor mehr als 30 Jahren mit dem Ziel ins-

Leben gerufen, schnell und kostengünstig den Technologie- und Wissenstransfer in Baden-Württemberg zu aktivieren. Die Initiatoren machten damals landesweit knapp 800 an Hochschulen und Forschungsinstituten bereits bestehende Einrichtungen zu Transferzentren und vernetzen sie im Steinbeis-Verbund. Heute gibt es bundesweit knapp 800 solcher Steinbeis-Zentren. 1998 gründete die Stiftung nach dem gleichen Konzept eine virtuelle Universität: die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Die staatlich anerkannte Hochschule für postgraduale Weiterbildung ist inzwischen eine der größten wissenschaftlichen Businessschools in Deutschland.

## High Potentials im Visier

Zur Steinbeis-Hochschule gehören insgesamt vier akademische Weiterbildungseinrichtungen. Die im württembergischen Herrenberg und in Berlin angesiedelte School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) ist zuständig für berufsintegrierte begleitende Managementstudienprogramme. „Wir haben vor allem High Potentials mit vier bis fünf Jahren Berufserfahrung im Visier“, berichtet SIBE-Direktor Werner G. Faix, Professor für Unternehmens- und Personalführung der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Im Vergleich zu anderen Hochschulen hat die SIBE fünf Besonderheiten: Sie arbeitet erstens vor allem mit nebenamtlich tätigen Professoren. Zweitens: Im Zentrum des von ihr angebotenen Projekt-Kompetenz-Studiums steht immer ein reales Firmenprojekt. Drittens: Bei jedem Studium ist ein Unternehmen oder eine Organisation als Projektgeber eingebunden. Viertens: Die Hochschule vermittelt dem Pro-

Mit unkonventionellen Konzepten sind die Steinbeis-Zentren seit vielen Jahrzehnten erfolgreich.



jektgeber den geeigneten Kandidaten für das Projekt. Fünftens: Der Projektgeber übernimmt die Kosten des Studiums. „So schaffen wir für alle Beteiligten eine Win-win-Situation“, sagt Faix. Die SHB hat rund 800 Dozenten unter Vertrag – gerade einmal 25 aber arbeiten hauptamtlich an der Hochschule. „60 Prozent der nebenberuflichen Lehrkräfte sind Professoren an Universitäten und Fachhochschulen, etwa 40 Prozent erfahrene Berater und Führungskräfte“, erläutert der SIBE-Direktor. Professoren und Praktiker arbeiten offensichtlich gern mit Steinbeis zusammen. Das zeigte sich wieder, als die Hochschule im letzten Jahr den Studiengang „Master of Science in International Management“ einrichtete. „Dafür haben wir die besten Professoren in diesem Bereich angeschrieben“, berichtet Faix, „und fast keine Absage bekommen.“

Welche Gründe gibt es für das große Interesse? „Den Hochschullehrern macht es Spaß, an solchen Studiengängen mitzuarbeiten, sich dort untereinander auszutauschen und gemeinsam etwas zu entwickeln“, sagt Werner G. Faix. „Außerdem bekommen die Professoren für sie interessante Kontakte in Unternehmen hinein und natürlich auch die Möglichkeit, zusätzlich etwas Geld zu verdienen.“

### **Beratender Vertrieb**

Bei der Akquise neuer Projektgeber sprechen die Steinbeis-Experten Firmen gezielt auf notwendige Lösungen für deren Geschäftserfolg an: welche neuen Märkte das Unternehmen beispielsweise erschließen will, ob es dafür schon Marktstudien gibt. „Beratender Vertrieb“ nennt Wirtschaftswissenschaftler Faix diese Vorgehensweise: „Durch solche W-Fragen kommen wir schnell auf konkret anstehende Themen.“ Als Lösungsweg bietet er den Firmen dann die Kooperation bei einem Projekt-Kompetenz-Studium an.

Zum Start jeder Zusammenarbeit stellt das Unternehmen ein Projektblatt. Darin beschreibt es das geplante Vorhaben detailliert und sagt, welche Qualifikationen für die Realisierung gefragt sind.

„Wir vermitteln dem Unternehmen dann den richtigen Kandidaten“, verspricht Faix. Rund 3.500 Bewerbungen für ein Projekt-Kompetenz-Studium hatte die SIBE im letzten Jahr – 270 Studienplätze wurden vergeben. Davor durchlaufen die Bewerber ein mehrstufiges Auswahlverfahren: „Wir sichten die Bewerbungsunterlagen, machen einen Kompetenztest, führen ein eintägiges Assessment-Center durch“, erläutert Faix. Die Ergebnisse vergleicht er mit den Anforderungsprofilen der Unternehmen und unterbreitet jeder Firma drei Kandidatenvorschläge. Mit ihrem Favoriten schließen Unternehmen meist einen auf zwei Jahre befristeten Anstellungsvertrag ab. Sie zahlen monatlich 1.000 Euro an Studiengebühr und mindestens 1.000 Euro Entgelt an den Praktikanten plus Reisekosten – insgesamt rund 30.000 Euro pro Jahr.

### **100 Präsenztage an zwei Orten**

50 Prozent des Studiums sind Theorie und 50 Prozent Arbeit am Projekt. Faktenwissen müssen sich die Studenten bereits vor den Seminaren im Selbststudium aneignen. Dafür stehen im Internet Unterlagen und Web-based Trainings zur Verfügung (E-Campus). Die rund 100 Präsenztage in zwei Jahren finden an verschiedenen Seminarorten statt. Bestandteil des Studiums ist zudem eine zweiwöchige Gruppenreise in einen ausländischen Wachstumsmarkt.

In den Seminaren stehen jeweils die Praxisprojekte der Studierenden im Vordergrund. „Jeder Student ist verpflichtet, eine aktuelle Präsentation seiner Arbeit parat zu haben“, berichtet Faix. Und das in einer festgelegten Struktur: Istsituation, Rahmenbedingungen, Projektziel, mit welcher Strategie er das Projektziel erreichen will, an welchem Punkt er gerade ist.

Die Arbeit am Projekt erfolgt im Unternehmen. „Erst durch die Umsetzung eines Konzepts in die Realität entsteht Kompetenz“, sagt Hochschulleiter Faix. Jedem Student steht dabei in der Firma ein sogenannter Businessmentor zur

Seite – meist eine Führungskraft, die auch Lehrbeauftragter an der SIBE ist. Das Konzept aus Theorie und Praxis kommt offensichtlich gut bei Firmen und Studenten an: SIBE hat insgesamt schon über 1.000 Absolventen, derzeit 500 Studierende und kooperiert mit mehr als 300 Unternehmen.

### **Das Konzept**

Ein konkretes Firmenprojekt wird zum zentralen Gegenstand des Weiterbildungsstudiums.

### **Die Erfolgsfaktoren**

1. Win-win-Situation herstellen: Für Firmen muss sich die Kooperation mit der Hochschule lohnen – zum Beispiel durch die Vermittlung von High Potentials für die Bearbeitung eines realen Firmenprojekts.

2. Beratender Vertrieb: Beim Kontaktgespräch mit potenziellen Partnerfirmen dessen Ziele erkunden – zum Beispiel Marktausweitung oder Produktivitätssteigerung. Projekte entwickeln und vorschlagen, die den Unternehmen dabei bei der Zielerreichung helfen.

3. Unternehmensbezogen vorgehen: Wichtig ist das Wissen um die Kultur in dem Unternehmen – wie dort Projekte laufen, worauf man achten muss. Mittelständische Firmen haben andere Anforderungen an eine Projektbearbeitung als Großunternehmen.

verbessert hat. Damit wird die Darstellung der Managementenerfolge zu einem wichtigen Kommunikationsziel gegenüber den Unternehmen. Dazu gehört auch ein professionelles externes Berichtswesen mit Jahresabschluss und Geschäftsbericht.



### Empfehlung 6

Hochschulen benötigen in der Kommunikation mit Unternehmen ein professionelles Customer-Relationship-Management (CRM). Dabei sollte ein koordinierter Ansatz unter Einbeziehung aller Organisationseinheiten mit Unternehmenskontakten erfolgen. CRM benötigt entsprechende IT-Unterstützung. ► [Hochschulen](#)

Die Kommunikation gegenüber Unternehmen muss konsistent sein. Alle Einheiten einer Hochschule, die mit einem Unternehmen in Kontakt stehen, müssen ihre Kommunikationsaktivitäten in koordinierter Weise entfalten. Wenn Alumni der Hochschule in einem bestimmten Unternehmen sitzen oder Mitarbeiter dieses Unternehmens Lehraufträge haben, muss dies in der Ansprache für die quartäre Bildung berücksichtigt werden. Wenn mit einem Unternehmen ausgebaute Beziehungen in der quartären Bildung bestehen, kann dies auch für die Kommunikation im Rahmen einer Fundraising-Kampagne relevant sein. Informationen über das Unternehmen müssen allen Beteiligten zur Verfügung stehen. Unterstützen lässt sich dies durch moderne, IT-gestützte Systeme des Customer-Relationship-Management. Ein professionelles System kann die Kontakte zu allen Unternehmensvertretern und Ehemaligen der Hochschule zusammenfassen, sodass die unterschiedlichsten Stellen automatisch sehen können, in welchen Kontexten die jeweiligen Empfänger bereits mit der Hochschule in Kontakt steht.

## 4.9 Empfehlungen zur internen Steuerung



### Empfehlung 1

Die Hochschulleitung sollte in Bezug auf Unternehmen und quartäre Bildung eine aktive Rolle übernehmen. Dabei geht es etwa um die Anbahnung von Unternehmenskooperation auf Führungsebene, um zielbezogene Steuerung und darum, der Weiterbildungseinheit den Rücken frei zu halten. Auch für die Schaffung der Anreizsysteme und Organisationsstrukturen sowie für die Integration von Fähigkeiten für die quartäre Bildung in Berufungsverfahren ist die Leitung verantwortlich. ► [Hochschulleitung](#)

Die Hochschulleitung bedient auf dem Weg zu einer Profilierung mit quartärer Bildung wichtige Schalthebel und ist ein unverzichtbarer Partner für zentrale Weiterbildungseinheiten und dezentrale Akteure. Zunächst einmal muss sie Voraussetzungen für erfolgreiche quartäre Bildung schaffen, indem sie Berufungsverfahren, Anreizsysteme und Organisationsstrukturen gemäß der hier unterbreiteten Empfehlungen gestaltet.

Sodann muss sie bei der Anbahnung von Unternehmenskooperationen unterstützend eingreifen. Bei der Gestaltung dieser aktiven Rolle könnten die Befragungsergebnisse in Bezug auf die Unternehmensgröße eine Rolle spielen: Insbesondere bei kleinen und sehr großen Unternehmen sind Hochschulleitungen als Kommunikatoren stärker gefragt.

Nicht zuletzt ist entscheidend, dass die Hochschulleitung einer zentralen Weiterbildungseinheit den Rücken frei hält und ihr Autonomie und Entfaltungsmöglichkeit – bei gleichzeitiger Rechenschaftspflicht – gewährt.

## Empfehlung 2



Die Hochschulen sollten Anreizsysteme für das Engagement in der quartären Bildung schaffen. Die Leistungsmessung in der Weiterbildung sollte in interne Zielvereinbarungs- und Indikatorensysteme sowie die W-Besoldung integriert werden; die Gewichtung sollte sich an der Relevanz für das jeweilige Profil orientieren. Für Wissenschaftler sollte – im Rahmen der gesetzlichen Spielräume – das Wahlrecht bestehen, ob sie aus der quartären Bildung persönliches Einkommen beziehen, Drittmittel für Forschung und Lehre generieren oder ihr Engagement auf das Lehrdeputat anrechnen. Engagement in der Weiterbildung sollte schließlich auch die Karriereperspektiven der Akteure befördern. ► [Hochschulen](#)

Für die Mitwirkungsbereitschaft an quartärer Bildung sind die Anreizsysteme entscheidend. Keine Hochschule wird mit Weiterbildungsangeboten erheblich weiterkommen, wenn entsprechende Aktivitäten nicht durch positive Anreize belohnt werden. Angesichts der Entwicklung der Steuerungsmodelle an Hochschulen gibt es drei wesentliche instrumentelle Ansatzpunkte:

- Vorhaben in der quartären Bildung können zum Gegenstand von Zielvereinbarungen zwischen Organisationseinheiten werden.
- Quartäre Bildung kann im Rahmen von interner formelgebundener Mittelvergabe honoriert werden. Dann erfolgt eine automatisierte Zuteilung von Budgets, die sich an Leistungsparametern in der Weiterbildung orientiert. Als gut messbare Leistungsindikatoren kommen insbesondere die Zahl der Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen, die Zahl der erreichten Zertifikate bzw. Abschlüsse, positive Evaluationen von Lehrveranstaltungen, die Erstellung von Lehrmaterialien für die quartäre Bildung oder die Einnahmen aus quartärer Bildung in Frage.
- Im Rahmen der leistungsbezogenen Bezahlung von Professoren (W-Besoldung) können die Hochschulen Kriterien zur Vergabe der besonderen Leistungszulagen definieren; auch hier kann die quartäre Bildung integriert werden.

Hinzu kommen weitere anreizrelevante Aspekte: Die Beziehungen zwischen einer zentralen Serviceeinheit und den in der quartären Bildung aktiven Fakultäten und Wissenschaftlern sollten nach den Mechanismen interner Märkte geregelt werden: Die Serviceeinheit bietet eine entgeltspflichtige Leistung, die von den internen „Kunden“ bezahlt wird. Damit ist sichergestellt, dass die Kooperation mit der Zentraleinheit auf freiwilliger Basis erfolgt und die zentrale Einrichtung darauf angewiesen ist, intern durch Servicequalität zu überzeugen.

Nicht zuletzt ist relevant, auf welche Weise die Wissenschaftler von den Einnahmen aus der Weiterbildung profitieren können. Zu empfehlen ist, dabei die volle Wahlfreiheit zu lassen: Je nach persönlichen Präferenzen können die Einnahmen zu persönlichem Einkommen führen oder als Drittmittel für Forschung und Lehre eingesetzt werden, was mit einem Steuervorteil verbunden ist und möglicherweise wissenschaftliche Interessen besser trifft, wenn dadurch quartäre Bildung zur Erlangung wissenschaftlicher Reputation über ausgeweitete Forschungsaktivitäten beiträgt. Auch sollte die Möglichkeit bestehen, durch quartäre Bildung zeitliche Spielräume an anderer Stelle zu erzielen, indem das Lehrengagement auf das Lehrdeputat angerechnet wird oder andere Mechanismen wie das „Freikaufen“



von Lehrverpflichtungen genutzt werden. Die große Bandbreite an Gegenleistungen für die Lehrenden sorgt dafür, dass man sie bei ihren jeweiligen Motivationslagen „abholen“ kann.

Eine vierte Anreizdimension darf keinesfalls unterschätzt werden: Die Relevanz von Weiterbildung für wissenschaftliche Karrieren. Weiterbildungsaktivität erhält auch dadurch Anreize, dass sie für Karrieren förderlich wirkt, etwa indem sie in Berufungsverfahren zum wichtigen Kriterium wird. Eine gewisse Karriererelevanz ist auf jeden Fall anzustreben.



### Empfehlung 3

Bei der Gestaltung von Anreizsystemen darf nicht übersehen werden, dass Hochschullehrer bereits jetzt hohe Anreize haben, sich in der quartären Bildung außerhalb der eigenen Hochschule zu engagieren. Ziel muss es sein, dass das Engagement in der eigenen Hochschule mindestens genauso attraktiv wird wie außerhalb. Darüber – und auch über die Frage, ob neues Engagement geweckt werden kann – entscheidet das Paket aus Anreizen und Leistungen eines zentralen Serviceangebots in der Hochschule. ► [Hochschulen](#)

Es ist nicht unüblich, dass Hochschullehrer statt an der eigenen Hochschule ihr Engagement in der quartären Bildung an anderen, meist privaten Einrichtungen entfalten. Wenn eine staatliche Hochschule sich mit quartärer Bildung profilieren will, muss sie gerade diese Personen, die bereits in dem Feld Erfahrungen besitzen, zurückgewinnen. Das funktioniert nur, wenn die Tätigkeit in der eigenen Hochschule mindestens gleich attraktiv oder besser noch attraktiver erscheint. Die Hochschule sollte daher ermitteln, welche Konditionen ihre Lehrenden andernorts erhalten und sich daran orientieren. Entscheidend sind dann nicht nur Deputatsanrechnung und finanzieller Anreiz, sondern auch das Servicepaket, das die eigene Hochschule bieten kann.

Ein weiteres Ziel sollte es sein, intern Wissenschaftler für ein Weiterbildungsengagement zu motivieren, die bisher die damit verbundenen Risiken gescheut haben. Insofern ist das interne Anreiz-Service-Paket nicht nur zur Rückgewinnung extern Engagierter, sondern auch zur Mobilisierung zusätzlicher Akteure einzusetzen.



### Empfehlung 4

Um mit quartärer Bildung für Unternehmen erfolgreich zu sein, sollten Produktverantwortung, Standardprozesse und interne Servicebeziehungen maßgebliche Elemente des Hochschulmanagements werden. Eine Professionalisierung im Kontext der quartären Bildung kann dabei Ausstrahlungseffekte für das Hochschulmanagement insgesamt entfalten. ► [Hochschulen](#)

Wenn sich die quartäre Bildung wie in den vorgelegten Empfehlungen gefordert entwickeln sollte, dann wird sich dadurch internes Management an verschiedenen Stellen verändern:

- Für die Produkte und Programme der quartären Bildung muss Produktverantwortung entstehen. Ein Markterfolg hängt stark davon ab, dass es für Programme einen akademisch Verantwortlichen gibt, der den Erfolg des Programms zu seiner Sache macht, gleichzeitig aber auch Entscheidungsfreiheiten in der Pro-

grammgestaltung genießt oder das Qualitätsmanagement verantwortet. Durch Verantwortung entsteht Ownership, es gibt damit jemanden, der sich für die Belange und Optimierung des jeweiligen Produkts einsetzt.

- Es entstehen interne Servicebeziehungen vor allem zwischen der Zentraleinheit für quartäre Bildung und einzelnen Fakultäten und Wissenschaftlern, dadurch richtet sich das Augenmerk der Verantwortlichen auf die Festlegung von Qualitätsstandards für den internen Service.
- Es müssen standardisierte Prozesse entwickelt werden, mit denen die Abläufe der quartären Bildung effizient und schnell gestaltet werden können. So sollten etwa die Prozesse der Anbahnung einer Zusammenarbeit und der Produktgestaltung, die aus Sicht der Unternehmen kritisch sind, durch Standardvorgehensweisen strukturiert werden.

Die beschriebenen Aspekte sind nicht nur im Kontext der quartären Bildung, sondern für das Hochschulmanagement insgesamt von sehr großer Bedeutung. Im besten Fall gelingt es, von der Professionalisierung im quartären Bildungsbereich Lern- und Ausstrahlungseffekte auf die Hochschule insgesamt zu erzielen.

### Empfehlung 5



Engagement in der quartären Bildung ist für Hochschulen risikobehaftet. Unternehmerische Risiken zu tragen, liegt aber nicht in der Tradition von Hochschulen. Um damit umgehen zu können, müssen Hochschulen parallel einen bisher unterentwickelten Bereich des Hochschulmanagements gestalten: Finanzplanung und Risikomanagement.

► Hochschulen

Wenn customised Programme für Unternehmen entwickelt werden, gehen Hochschulen ein Risiko ein: Sie realisieren möglicherweise Fehlinvestitionen in einen Bereich, den sie nach Verlust der Unternehmenspartners nicht in gleicher Weise weiterbetreiben können. Generell begeben sie sich mit quartärer Bildung auf neue, teilweise unbekannte Märkte; so ist es beispielsweise unklar, ob beruflich Gebildete wirklich für akademische Ausbildung in größerem Umfang und kurzfristig gewonnen werden können. Hochschulen müssen also wirtschaftliche Risiken tragen – etwas, was in der Tradition staatlich finanzierter und gelenkter Hochschulen sonst kaum vorkommt.

Die betriebswirtschaftliche Steuerung von Hochschulen sollte sich daher auch in Richtung eines Risikomanagements entwickeln. Dafür gibt es in Deutschland erste Ansätze (etwa in Niedersachsen), im Ausland verfügen Hochschulen teilweise bereits über ausgebaute Verfahren. Beim Risikomanagement geht es zunächst um die Meldung und Erfassung von Risiken, sowohl durch entsprechende quantitative Frühwarnsysteme als auch durch subjektive Beurteilung der Hochschulangehörigen. Sodann müssen diese potenziellen Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und erwarteter Schadenshöhe bewertet werden, bevor ein bestimmter Umgang mit den Risiken beschlossen wird und die Risiken und ihre Bewältigung dokumentiert werden. Quartäre Bildung könnte ein Pilotbereich der Entwicklung von Risikomanagement werden. Die Gestaltung der Programme und die Partnerwahl von Unternehmen könnten beispielsweise von der Idee der Risikostreuung getragen sein.

Eine konkrete Maßnahme im Weiterbildungskontext könnte beispielsweise das Anstreben längerfristiger vertraglicher Bindungen zur Minderung von Investitionsrisiken sein.



# Das Professional-School-Prinzip



Universität Lüneburg

Erfindungsmeldung durch Hochschulangehörige mit Patent Leuphana Universität Lüneburg	
Tätigkeiten in der Leuphana Weiterbildung	09 Erstellung und Erarbeitung von Lehrmaterialien für die Leuphana Weiterbildung (z. B. Studienbriefen, (Praxis-) Fallstudien und Case-Studies, E-learning) mit ISSN oder ISBN.Nr.
	10 Erbrachte Lehrveranstaltungen und -lehrleistungen in der Leuphana Weiterbildung über das regul. Lehrdeputat hinaus
	11 Konzeption, Organisation, Koordination sowie leitende Verantwortung für substanzielle Teile von weiterbildenden Studiengängen und Programmen
	12 Positive Evaluationen von Lehrveranstaltungen und Lehrprogrammen in der Leuphana Weiterbildung durch Studierende der Weiterbildungsstudiengänge
Sämtl. (inter-) nationale Drittmiteinnahmen (keine Forschungs- und Lehrzulage nach NHLeistBVO §6) von Drittmittelgebern, öffentlichen & privaten Auftraggebern & sonstigen Förderern (Hochschulfinanzstatistik)	13 Von unterschiedlichen (inter-) nationalen Forschungs-Förderinstitutionen = Durchschnitt der Fächergruppe
	14 25 % über dem Durchschnitt der Fächergruppe
	15 50 % über dem Durchschnitt der Fächergruppe
	16 > als 50 % über dem Durchschnitt der Fächergruppe
Transferpreise	17 Erhaltene externe Preise und Auszeichnungen für Transferleistungen mit Gutachterverfahren (z. B. nds. Koop. Preis)
Transferbezogene Veranstaltungen	18 Organisation und Durchführung von Tagungen / Symposien / Konferenzen / Messen / Ausstellungen
	19 Aktive Teilnahme (Vorträge, Keynote Speaker) auf Tagungen / Symposien / Konferenzen / Messen / Ausstellungen
Internationalität im Transfer	20 Koordination / Durchführung internationaler Weiterbildungsstudiengänge und/oder Transfer- und Kooperationsprojekte
Aktive, langfristige Kooperationen zwischen der Leuphana und der Praxis	21 Systematische Einbindung von externen Referenten und Partnern in Weiterbildungsprogrammen & Transferveranstaltungen
	22 Systematische Kooperation mit Praxispartnern in Weiterbildungsprogrammen, in Transferprojekten
	23 Aufbau und Einwerbung von strategischen Kooperationen mit Praxispartnern, z. B. im Rahmen von Transfer- und Kompetenzzentren mit Mittelzuwendungen durch die Partner
	24 Mitgliedschaft in Austausch fördernden Gremien / Arbeitskreisen / Netzwerken / Kompetenzclustern
Beratungstätigkeiten und wissenschaftl. Dienstleistungen	25 Aktive Beratungstätigkeit oder wissenschaftliche Dienstleistungen im Namen und auf Rechnung der Leuphana Universität Lüneburg
Unterstützung von Hochschulausgründungen	26 Beratung und Unterstützung von Hochschulausgründungen als Nachgewiesener Mentor, z. B. über EXIST

Akademische Leistungskriterien für Aktivitäten in den Bereichen Transfer und Weiterbildung: Die Universität Lüneburg geht neue Wege. Ausriss aus einem Arbeitspapier des Präsidiums von Juli 2008.

**K**aum eine Hochschule hat die Möglichkeit, sich unter dem Aspekt Weiterbildung völlig neu aufzustellen. Wenn sich aber – wie jetzt in Lüneburg – eine solche Chance bietet, entstehen ungeahnte Veränderungen: neue Strukturen, praxisnahe Modelle, langfristige Partnerschaften mit der Wirtschaft.

Anerkennung gab es zuhauf, als die Universität Lüneburg Ende 2007 beim Wettbewerb „Profil und Kooperation – Exzellenzstrategien für kleine und mittlere Hochschulen“ zu den Siegern gehörte. Drei Leistungen beeindruckten die Jury des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft und der Heinz Nixdorf Stif-

tung besonders: „Die Universität positioniert sich als Hochschule neuen Typs, entwickelt eine attraktive Bildungsmarke und beeindruckt mit langfristiger Universitätsplanung.“

### Universität steht erst am Anfang

Dabei steht die im Januar 2005 aus einem Zusammenschluss der Universität Lüneburg und der Fachhochschule Nordostniedersachsen entstandene Leuphana Universität Lüneburg noch am Anfang. Denn erst seit Januar 2007 verwirklichen die Lüneburger ein neues Studien- und Universitätsmodell: Es begann mit der Einrichtung eines Colleges für das Bachelorstudium.

Im Wintersemester 2008/09 nimmt eine Graduate School ihre Arbeit auf, die Master- und Doktorandenprogramme integriert. Außerdem entstehen fachübergreifende Forschungszentren.

Ein Novum in der bundesdeutschen Hochschulszene aber ist die sogenannte Professional School an der Lüneburger Hochschule. In ihr sind alle Aktivitäten der Universität im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung, des Wissenstransfers sowie bei Firmengründungen und Unternehmenskooperationen zusammengefasst. Die Professional School ist zudem wie jeder andere Hochschulbereich im Leuphana-Präsidium durch einen Vizeprä-

sidenten vertreten. „Damit demonstrieren wir auch, dass Weiterbildung bei uns Teil der Universitätsstruktur und kein Anhängsel ist“, sagt Sabine Remdisch.

Die Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Lüneburger Uni ist als Vizepräsidentin für Lebenslanges Lernen für den erfolgreichen Auf- und Ausbau der Professional School zuständig. Geführt wird die Weiterbildungseinheit als „Zentrale Einrichtung“ der Uni Lüneburg. Remdisch: „Forschung, Lehre, Weiterbildung und Transfer sind gleichrangige Profilelemente der Hochschule.“ Das macht die Uni Lüneburg gleich an mehreren Punkten fest: So können ihre Professoren künftig nicht nur für besondere Leistungen in Forschung oder Lehre ein Freisemester nehmen. Vielmehr ist geplant, auch für Aktivitäten in Weiterbildung und Wissenstransfer ein sogenanntes Transfersemester zu ermöglichen. Remdisch: „Dort entwickeln sie beispielsweise einen neuen Weiterbildungsstudiengang oder führen ein Projekt mit einem Unternehmen durch.“ Bei der Leistungsbeurteilung eines jeden Lehrenden soll auch erfasst werden, welche Aktivitäten er im Rahmen der Professional School erbringt. Wunsch der Vizepräsidentin ist überdies, dass Professoren künftig ihr grundständiges Lehrdeputat für Lehre in der Weiterbildung einsetzen können. Darin sieht sie einen Zusatzvorteil in Sachen Profilbildung: „Im Hauptamt erbrachte Leistungen fördern die gemeinsame Umsetzung unseres Leuphana-Weiterbildungsmodells.“

### *Individuelle Masterstudiengänge*

So gestärkt starten die Lüneburger jetzt mit innovativen Weiterbildungsangeboten: Für externe Partner entwickelt die Hochschule beispielsweise individualisierte Masterstudiengänge mit starkem Unternehmensbezug. Eine solche Kooperation ging sie gerade mit dem Versandhandelskonzern OTTO ein. Voraussichtlich Anfang 2009 beginnen die ersten 20 Führungskräfte des Hamburger Unternehmens in Lüneburg mit dem Studium.

Mit einem neuen Konzept optimieren die Lüneburger auch den Wissenstransfer in Unternehmen und Organisationen: Statt auf kurzfristige Projekte (Remdisch: „Es braucht Zeit für den Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.“) setzen sie auf langfristige strategische Partnerschaften. Dabei vereinbaren die Partner, für einen Zeitraum von mindestens drei Jahren ein bestimmtes Thema im Rahmen eines Transferzentrums gemeinsam zu bearbeiten. Der Kooperationspartner trägt in diesem Zeitraum die Personalkosten für einen als Geschäftsführer des Transferzentrums eingesetzten wissenschaftlichen Mitarbeiter.

Ein solches Transferzentrum betreiben die Lüneburger beispielsweise im sozialen Bereich mit den Wohlfahrtsverbänden AWO und Parität. Gemeinsam entwickeln die Partner neue Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter der Verbände, binden die Organisationen in die Planung von Studiengängen ein, überlegen, in welcher Form bestehende Schulungsangebote der Organisationen künftig für ein weiterführendes Studium anerkannt werden können, treten zusammen auf Messen und bei Kongressen auf. Ein zweites Transferzentrum installieren die Lüneburger zur Zeit im Rahmen des vom Land Niedersachsen geförderten Projekts „Offene Hochschule“. „Dabei vernetzen wir die Bildungsbereiche der Erwachsenenbildung und der Universität“, erläutert Remdisch. Ziel ist, für Lernende die Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Weiterbildungssystemen zu erhöhen.

Einen weiteren Markt für ihre Transferangebote haben die Lüneburger schon im Visier: „Großunternehmen suchen zunehmend eine langfristige Beratung in Sachen Weiterbildung“, berichtet Vizepräsidentin Remdisch, „sie brauchen dafür erfahrene Sparringspartner.“ Gefragt sind Informationen darüber, was aktuell an Hochschulen erforscht wird, wie sich das Unternehmen am besten in Sachen Weiterbildung aufstellt, wie vorhandene Weiterbildungsangebote des Unter-

nehmens bewertet werden. „Daraus“, sagt Sabine Remdisch, „ergeben sich ideale Ansatzpunkte für neue strategische Partnerschaften.“

### *Das Konzept*

Eine Hochschule stellt Weiterbildung als festen Bestandteil ihrer Struktur gleichberechtigt neben Forschung und Lehre.

### *Die Erfolgsfaktoren*

1. Stellenwert betonen: Weiterbildung institutionalisieren und durch einen eigenständigen Universitätsbereich nach außen sichtbar machen. Die strategische Ausrichtung mit internen Maßnahmen belegen: Zielvereinbarungen treffen, Personal für den Bereich einstellen, Budget festlegen.
2. Partnerschaft mit der Praxis leben: Vertrauensverhältnis zu Partnern aus Wirtschaft und Organisationen aufbauen. Auf gleicher Augenhöhe miteinander kommunizieren. Zentrale Partner durch langfristige Kooperationen in die Hochschulstruktur integrieren (z. B. Transferzentren).
3. Qualität liefern: Das Angebot basiert auf den Ergebnissen der Forschung, muss aber zielgruppenspezifisch aufbereitet werden. Qualitätssicherung per Systemakkreditierung. Hohe Servicequalität bieten sowie stark an den Wünschen der Abnehmer orientieren.

## 5

## Quarternary Education

*Opportunities arising for higher education institutions from businesses' demand for further education and lifelong learning*

Will our state institutions of higher education use the challenges of lifelong learning to undergo a change, or will they continue leaving the vast market of professional further education as an entrepreneurial platform to private programmes and to their own lecturers for their individual activities? Which position will they take in a market that is going to grow steadily and quickly? Even though “lifelong learning” used to be nothing more than a hip slogan for quite some time, further education has now become a recipe for survival for businesses and their employees. The demographic change makes the steady refreshing of knowledge an inevitable necessity for all of those who want to stay competitive in the future.

Will the higher education institutions actually recognise and shape “lifelong learning” as an institutional concept and a concept of education relating to practical contexts in life? While our educational landscape is to a large extent laid out clearly, structured and formalised up to the so-called “tertiary education sector”, a large yet primarily non-transparent, unstructured and hardly formalised market of academic offers is what can be found for the “educational period after that” – the quarternary education sector. Here, the state institutions of higher education are not top dogs but challengers. Contrary to higher education institutions in the USA, those in many European countries hold only a minimal share in the academic further education market.

It is not least due to the fact that political and institutional missions, aims and guidelines of higher education institutions in this area remain blurred and the state institutions of higher education do not orient themselves to the needs of their potential customers. Their programmes often do not meet the demands.

If state institutions of higher education want this to change, they will have to strategically and organisationally concern themselves with the question of what they can do better than the strong competition of the private programmes, where their specific strengths lie and which weaknesses need to be eliminated. What they have to learn first and foremost though is what their customers really want. It is exactly this question which the Stifterverband pursued together with its programme partners as well as many experts.

Something that became especially evident: In order to be successful in the market of “quaternary education”, new ways must be taken, old thinking and behavioural patterns must be shed and new strategies, systems of incentives, distribution and management have to be developed. In order to emphasise that, this publication sets itself apart from the term “academic further education” as it is generally used in this debate, because it supports thinking patterns and structures which should be dissolved or recreated, such as for example the programme orientation of institutional processes and structures at the higher education institutions, the



difference between “consecutive” and “further education” master studies, formal and quantitative frame guidelines, the differentiation between “further education” and “first cycle” bachelor studies and the questions of chargeability connected to that, BAföG (state student grant) regulations and much more.

How do we define the term “quaternary education”? Quaternary education is built upon tertiary education and describes the continuation or renewed uptake of an organised form of learning after having completed academic or professional training, usually after starting a job or a family. The term quaternary education explicitly does not focus on the structures from the programme side but rather on the perspectives of those in demand of corresponding programmes of qualification: Lifelong learning implies putting the focus more on the respective learner during his educational process and to gear the education towards the competence requirements of the individual.

This change of perspective may appear pedantic; but it is especially important when looking at the expansion of the market possibilities of the higher education institutions and their participation in the market for further education, insofar as it demands from the higher education institutions not to perceive first cycle education and further education programmes as being self-contained segments of the market which are independent from each other, and to use them as such.

The purpose of the study is to present a basis for the further development of programmes in higher education institutions, which orients themselves to the needs of businesses. In the following, thought-provoking ideas and recommendations are given to the higher education institutions and the political framework conditions of higher education institutions are described, which are necessary for a better positioning of (state) higher education institutions in the market of further education.

## I. Framework conditions

### › *The framework conditions for quaternary education have to be further optimised*

If higher education institutions are to become active in quaternary education, the government ought to provide them with optimum framework conditions in this respect.

The German states should ensure the following framework conditions:

- Establishing quaternary education as an issue to be promoted by the government, especially as an indicator in the context of formula funding, as an aspect of regional development planning and in target agreements between the State Government and higher education institutions.

- Revenue from quaternary education ought to be made fully available to higher education institutions to be flexibly applied in block grant funding.
- The state regulations should provide for and facilitate the starting up of (private law) enterprises by higher education institutions.
- Permeability between vocational and higher education has to be ensured. This means that a multitude of access options should exist (incl. procedures such as entry exams or “trial modules” that have to be successfully completed to gain access) and crediting of previous vocational qualifications must be possible.

➤ *Existing incentive options have to be made use of consistently*

The willingness of higher education lecturers to participate in quaternary education programmes run by higher education institutions depends on the incentive systems that are in place. One cannot assume that a higher education institution with further education programmes will make much progress if the corresponding activities are not rewarded with positive incentives. In the given framework conditions, a number of instrumental aspects already exist in terms of creating incentives, such as:

- Quaternary education programmes can become the object of development targets agreed between organisational units.
- Quaternary education programmes can be remunerated in the context of internal formula funding, i. e. there is an automatic allocation of budgets oriented on performance parameters in further education. The number of participants in further education programmes, the number of certificates or qualifications attained or revenue from quaternary education could be given particular consideration here.
- In the context of performance-related salaries for professors, the higher education institutions may define criteria for the payment of special performance bonuses; here too, quaternary education can and should be integrated.

What is also relevant is the way in which the academics can benefit from revenue in further education. Here, permitting complete freedom of choice is recommendable. Depending on personal preferences,

- revenue may yield personal income or
- be employed as third-party funding in research and teaching (which is linked with a tax benefit and affects academic interests) or
- teaching effort in quaternary education can also be credited to the teaching load (or other measures such as “paying to be relieved” of teaching commitments).

The wide range of performances in return for teachers’ services ensures that they can be “called up” according to their respective motivational situations.

➤ *New incentives for higher education institutions and teachers in further education have to be created*

New incentive systems are required for fundamental progress in this field as a task to be addressed by the higher education institution itself:

- creating a new “further education professorial chair” staff category
- creating further options for the professors to have their efforts in quaternary education credited: as part of the teaching load, as a supplementary income and as third-party funding for research and teaching
- creating the possibility to grant “further education sabbaticals”
- review of sideline occupation regulations (following the amendment of the Employee-Invention Act) with the aim of generally only authorising further education activities with the involvement of the higher education institution at which the professorial chair is located.



➤ *Capacity regulations need to be abolished*

The strict regulations on capacities and teaching loads need to be abolished. They can be replaced with agreement and incentive models between the state and higher education institutions as well as capacity planning and teaching load allocation models adapted to individual higher education institution requirements. Here, temporary or longer-term specialisation of teachers via variable teaching commitments ought to be possible, also in quaternary education.

➤ *Regulations by the Conference of Ministers of Cultural Affairs (KMK) representing an obstacle to quaternary education need to be changed*

Strict retaining of the 300 credits is resulting in Master's programmes that appear to be almost impossible to complete alongside a profession. It should be made possible to do Master's programmes alongside a profession that require the attainment of 60 credits.

➤ *The distinction between the consecutive and the further education Master ought to be abolished*

Distinguishing between a consecutive and a further education Master, as is current practice, ought to be abolished. While (what is primarily) state funding and the public sphere are assumed in the consecutive area, full privatisation of costs and revenues is regarded as a precondition in the context of further education. However, Masters in further education are increasingly going to become the rule alongside the consecutive Master; there is no argument why either of them should not turn out yields benefiting society that would justify funding in part by the state. The stringent requirement that further education costs be covered by the programmes themselves ought to be slackened for open Bachelor and Master's programmes in the further education sector. Regarding the question of the public financing of Master's programmes, the federal responsibilities must of course also be reconsidered. The previous distinction between the responsibility of the German states ("consecutive" academic teaching programmes) and that of the Federal Government ("further education" academic teaching programmes) is outdated.

The current BAföG (state student grant) regulations do not motivate graduates to enter a profession having obtained a Bachelor and to taking up part-time Master's studies alongside a profession. In future, they must no longer discriminate between consecutive and "further education" study programmes pursued alongside a profession. Legislation requires corresponding adaptation.

➤ *Quality assurance has to be extended to further education study programmes.*

*Programme accreditation procedures are unsuitable in this context*

Companies are uncertain about what quality standards the further education programmes of higher education institutions offer. If institutions wish to be successful with their products, they have to become credible for businesses regarding quality, for this is the only way in which they can attract companies as clients.

The programme accreditation procedures are not flexible enough for the demands of quaternary education, especially in the development of programmes tailored to business demands. As far as system accreditation procedures are currently foreseeable, no criteria have been provided that specially consider further education activities. Processes related to further education should be integrated in the development of methods for system accreditation.



► *Access to higher education for professionals has to be standardised throughout the Federal Republic*

Owing to the sovereignty regarding cultural affairs, access to higher education is governed differently in each Federal State. Here, a standardisation is essential to implement. At the same time, binding regulations should be established throughout the Federal Republic on the recognition of vocational performance and qualifications.

► *The Bachelor's degree must be introduced in further education*

People with vocational qualifications wishing to pursue academic education require the further educating Bachelor's degree. It is up to politics and higher education institutions to create appropriate opportunities. The programmes have to be designed with a view to the target group of vocationally qualified people being addressed by the service structures and contents and to specific programmes being organised that facilitate the transition to and introduction of academic contents. This is a sophisticated task with which higher education institutions will largely be breaking new ground.

## II. Strategy

► *A balance between orientation on supply and on demand ought to be strategically and operatively enabled*

Open Bachelor and Master's programmes should form the core of the effort to develop further education if it is to become a significant element of the profiles of higher education institutions. Programmes tailored to business demands may "dock onto" this and can acquire various levels of relevance depending on the higher education institution. Explicit strategic decisions ought to be taken on the weighting of the two orientations; a combination of the two, regardless of the form it may assume, ought to be sought.

A higher education institution can only adjust to the requirements of companies if they fit in with it. Striking a balance between supply and demand orientations should also be addressed instrumentally. For example, on the supply side, higher education institutions require internal scouting for further education potentials. In the sense of relating to demand, procedures ought to exist with which new topics are identified among companies and the "brains" at the higher education institutions are subsequently sought for implementation.

► *Trends ought to be recognised and taken up by higher education institutions at an early stage*

Higher education institutions that are keen to co-operate with businesses have to adjust their further education programmes to future trends in business, especially with regard to typical changes in markets, organisational development and business activities. Many of the companies interviewed would explicitly like to see higher education institutions detect the future trends for companies and correspondingly set the course with innovative further education programmes. Some of the megatrends with impacts on higher education institutions that the survey among businesses has revealed are:

- Many companies have joined a move towards internationalisation and are tapping new markets especially in Eastern Europe and Asia. This is the main reason why the impartment of intercultural competencies is regarded by these com-

panies as an important element of quaternary education. Higher education institutions with corresponding focal points in the humanities offer particularly good conditions in this respect.

- Over the last few years, there have been counteracting developments in establishing human resources development in companies: on the one hand there is thinning out of staff departments and an outsourcing of responsibilities, and on the other, in some companies, the staff department and human resources development turn into partners of strategic management. Depending on the addressee, the higher education programmes of quaternary education have to assume different forms.

➤ *Both sides benefit from institutionalised strategic partnerships*

Most of the companies interviewed co-operate with just a small number of higher education institutions; i. e. the partnerships are shaped by a certain level of exclusiveness. This makes choosing a partner all the more important. Higher education institutions have the opportunity to develop lasting relationships with companies via strategic partnerships.

In addition, the higher education institutions ought to seek strategic institutionalised partnerships with companies. Via strategic institutionalised partnerships, further education relationships can be integrated in a larger context of “corporate relationships”. If company interests e. g. in recruiting of graduates from tertiary education, collaborative research, marketing patents and innovation as well as other forms of knowledge and technology transfer are considered as well, a broad base for co-operation between science and industry can be developed.

➤ *Strategic co-operation schemes require sensible role allocation*

In order to be able to successfully implement a change process, actors are required that can take on different roles: a power promoter ensuring implementation via his authority, a specialist promoter with a background in the respective discipline as well as a process promoter to steer the change process. Higher education institutions and companies ought to see to it that a power promoter is involved on the company side. In specialist and process promotion, a clear allocation of roles ought to be sought among the higher education institution and the staff department and human resources development or the responsible specialist department in the company.

➤ *While there is a scope for “further education institutions” in the higher education sector, it is certainly limited by the number of institutions that can actually perform this*

Quaternary education ought to become part of all higher education institution profiles. However, it cannot be of equal importance to all higher education institutions; depending on an institution’s situation and potential, different priorities may be set for quaternary education. Higher education institutions bearing a particular advantage in the further education context can even turn this into the core element in developing a trademark.

➤ *Universities of applied sciences (“Fachhochschulen”) should consider turning the further education Master’s degree into the centre of their Master’s programmes*

It may be a good strategy for universities of applied sciences to give high priority to further education Master’s programmes, which would distinguish them from the university programmes. Greater orientation on practice than among universities, which has been attested to the universities of applied sciences institutions by

companies, too, also forms the basis to sell individual modules of the further education Master's programmes to companies or to develop them together with companies.

› *Internationality is demanded first-hand*

Companies seeking internationality will demand "genuine" internationality via programmes abroad. German institutions have little chance of competing with international programmes run by institutions of outstanding reputation. Attempting to join this league is hardly worthwhile for the mass of institutions. So public-funded higher education institutions should preferably seek gaps instead of trying to satisfy a demand that is targeted on foreign higher education institutions or copying their concepts.

› *Higher education institutions should co-operate more on quaternary education programmes than in the past*

As long as a market is growing, competitors ought to co-operate in opening the new market. The right balance should be struck between co-operation and competition, and this also applies to quaternary education. The purpose of such collaborative tasks can be to raise market transparency and provide a thematic platform. Additionally, co-operating creates synergy effects while contributing to minimising risks. Moreover, collaborative schemes with other higher education providers can support the opening of new markets for the higher education institutions.

› *Higher education institutions have to make a choice between different strategy options*

Standard strategies are the chief aspects in attaining credibility as a provider as well as in providing proof of quality for further education programmes. Certain strategy options suggest themselves in particular, although they are not suitable for every higher education institution:

- further education with a recognisable content profile
- further education linked to excellence in research
- further education driven by the humanities and the social sciences
- further education and competency in certain branches
- giving vocationally educated people an academic profile
- strategic staff development.

This is not a conclusive catalogue. Further strategies need to be developed via competition.

### III. Structure

› *Higher education institutions have to make a choice between different organisational options*

There is a wide range of options to develop central organisational units that can be successfully carried out in individual higher education institutions. All the alternatives have their pros and cons.

Overview of conceivable organisational forms:

- centrally established academic unit
- state-recognised further education school as a PPP
- state-recognised further education college as a branch of a public higher education institution

- further education academy/outsourcing by the higher education institution as a private-law facility
- network resulting from several state-run higher education institutions joining forces.

Higher education institutions ought to assess the pros and cons from the angle of their respective conditions in order to find an optimum organisational form.

#### ‣ *Central service points ought to be set up for quaternary education*

It seems sensible to establish and make use of a central service point for further education issues that also sees to the market-based view alongside the resource-based view. Nevertheless, the individual academics remain the true providers of quaternary education, which is why their motivation must not be jeopardised by any central solutions. Thus a central unit need not operate across the board, creating services for everyone, right from the onset; if good ideas emerge in a certain part of a higher education institution, they may represent a starting point for central activities that can then expand step by step. Ultimately, central co-ordination could turn into a sort of franchising system for decentralised initiatives.

#### ‣ *Activities for central service points*

For companies, services in early phases of projects and in marketing are relevant to success. So the portfolio of activities provided by the central service could include:

- strategic planning of quaternary education programmes
- exchange platforms for those academics who are active in further education
- providing a trademark (name and reputation of the higher education institution or central facility)
- creating and providing material for a corporate design
- providing a teaching and learning environment and didactic concepts
- being contacts for decentralised ideas, providing market information and assessing feasibility, evaluating internal programme potentials
- attracting business clients to ideas from higher education institutions
- trend scouting for new ideas and topics for quaternary education, monitoring the market
- providing pump-priming funding for product development
- supporting the development of quaternary education programmes
- realising professional marketing of the programmes
- supporting the negotiations with businesses
- supporting the conclusion of agreements, in particular legal counselling
- project management in implementing the programmes
- developing material and media
- factoring, management of participants and lecturers, operative handling, organisation, accounting
- quality management for further education programmes.

## IV. Management and marketing

#### ‣ *Further education programmes require professional management*

Central further education service points require management familiar with entrepreneurial thinking. In addition, a range of competencies among the staff is needed that has been adapted to the service portfolio (programme planners, marketing experts, media designers, etc.).

For further education to be organised as part of the higher education systems, it also needs to be established in the higher education structures. Here, the introduction of a further education department in the institutions' management, the selection of members of a higher education council according to their know-how regarding further education, the setting up of corresponding senate commissions (provided that the senate holds responsibility) or the definition of special tasks in administration regarding further education ought to be considered. Special aspects of further education such as crediting of vocational education or the implementation of module-related fee models cannot be handled by administration as a sideline activity.

► *Higher education institutions run risks when they engage in quaternary education, which is why a professionalisation of finance planning and risk management is needed*  
Higher education institutions developing customised programmes for businesses are running a risk. They may be realising malinvestments in an area that they will not be able to continue to be active in when they have lost their business partner. Generally, quaternary education means to them that they are entering new and partly unfamiliar markets, a situation that has so far hardly occurred in the tradition of public-funded and state-regulated higher education institutions.

This is why the management of higher education institutions ought to develop towards risk management. Initial approaches have been made in Germany in this respect (e. g. in Lower Saxony), whereas higher education institutions abroad partly already dispose of extensive procedures. Quaternary education could become a pilot area in the development of risk management. For example, to minimise risks, the design of programmes and choice of partners could be guided by the notion of risk spreading. Seeking more long-term contractual links can also be a measure to minimise investment risks, as well as co-operation among higher education institutions.

► *A balance ought to be sought between open enrolment and customising in target group orientation*

A higher education institution generally pursues an open enrolment strategy, developing study programmes and offering them on the free market. In the framework of given capacities, everyone is admitted who fulfils the generally defined admissions requirements. However, companies will often request customising, i. e. the development of products tailored to special business demands. Here, a mixed solution suggests itself. There ought to be a core of open programmes (Bachelor, Master) in quaternary education demonstrating the competencies of a higher education institution in a certain area. Customised programmes combining elements of the basic programme with company-specific contents can be coupled to these open programmes.

► *The key to linking up open and customised programmes is the modularisation of study programmes*

The individual module has to be seen as a product unit; it is an object of marketing, price policy, etc. Flexible packages of contents can be compiled by combining the modules and, if necessary, by supplementing them with company-specific modules. Also, the requirement for customised combinations of modules relates not only to the companies but to individual demand for quaternary education as well. Here, "customised" means a combination of modules according to previous personal qualifications and requirements for qualifications. Thus modularisation also resolves the conflicts between individual and business interests in quaternary education.

► *Successful higher education institutions in the area of quaternary education frequently opt for a certain product idea*

Looking at existing good practices at higher education institutions, one will notice that quaternary education units frequently bring a certain product idea to the fore. This product idea is then retained across all programmes.

Some successful examples:

- a blended learning concept
- a phased concept (towards theory at the higher education institution, towards practice in the business, concluding with a combination of both)
- a general orientation of all programmes on a certain content aspect (e. g. Europe, linking up industry and law)
- an orientation on a certain market segment (e. g. programmes for young high potentials, qualification of staff from 50 on)
- further education as comprehensive process support (incl. evaluation, supporting career tracks, coaching, etc.).

A suitable product idea is an especially good way of demonstrating companies the advantages of co-operating with higher education institutions. Further education units at institutions should seek to develop and implement such product ideas.

► *Businesses demand an all-in-one package in quaternary education*

When companies register for an education programme, they will as a rule expect an all-in-one service package. From the angle of the individual participants, too, there are special requirements for supplementary services, such as an informal and cultural fringe programme, tours of businesses, organising accommodation, online access to study material, etc. These services result both from the peculiarities of a course alongside a career and from the incentive character of quaternary education when companies take advantage of them as a staff retaining instrument. Higher education institutions have to be willing to assume overall responsibility for an all-in-one package and operatively implement all facets.

► *Higher education institutions ought to communicate output, and not input, when counselling and marketing*

The survey results indicate that dissatisfaction on the part of companies refers largely to the development and introductory phase. Institutions have to concentrate on this in particular, demonstrating their professional abilities. Interaction between higher education institutions and companies ought to pursue a counselling and marketing approach: the institution does not present a finished product but concrete requirements and options to meet them result from dialogue between the partners. Here, it is important to create a basis for communicating by a mutual acceptance of the co-operation partner's language and terminology. In the discussion between a higher education institution and a company, especially in the introductory phase, it is advisable to focus on the competencies to be acquired. Once companies and institutions have agreed on an output of competencies for a certain further education product, scope remains for the higher education institution in operative implementation while success can simultaneously be assessed (related to results).

► *Product quality is at the forefront among companies, not its price*

Regarding business demand for higher education programmes in quaternary education, the price is of secondary importance; what is demanded is quality. The



chief shortcoming regarding quality from the angle of businesses referred to in the survey was the treatment of executive staff and experienced professionals by higher education lecturers. Treatment of students with (professional) experience differs fundamentally from that of students in basic courses. Academics ought to be able to specialise in this respect and attend corresponding further education programmes. Supplementing staff with external employees also makes sense, although a core of subject competencies has to exist. Potentials may also be available among the emeriti.

› *Higher education institutions should take advantage of a wide range of aspects to maintain continuous links with businesses*

In the context of quaternary education, a multitude of communication channels are used, such as:

- Internet (requires professional web pages oriented on target groups)
- networking (in committees, chambers of industry and commerce or background talks, also with the management of businesses)
- contacts via the employers' confederations
- integrating representatives of businesses in higher education councils and advisory committees
- presenting quaternary education programmes and lecturers in the context of presentations for businesses
- presenting businesses at higher education institutions,
- auditing by businesses,
- co-operating in the context of endowed chairs
- integrating practitioners in the basic curriculum (practicals, final theses, guest lectures).

What is crucial is the combination of a wide range of approaches. However, companies must not gain the impression of uncontrolled proliferation. Rather, individual measures ought to be planned and co-ordinated. Those responsible have to dispose of concise information about the measures. This can be supported with modern, IT-aided systems of customer relationship management administrating all contacts with company representatives and institution alumni.

In addition, the higher education institutions ought to create a sort of after-sales service by, for example, continuing to advise their (satisfied) clients about programmes and developments in higher education. One option would be to integrate the alumni from the further education programmes in an alumni management system.



# Literaturverzeichnis

- Apel, Heino*: Online-Umfrage zu Verbundprojekten der Wissenschaftlichen Weiterbildung, Dokument aus dem Internetservice *texte.online* des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung, September 2006. [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/apel06\\_02.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/apel06_02.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung*: Bildung in Deutschland 2008. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Übergängen im Anschluss an den Sekundarbereich, Bielefeld 2008. [http://www.bildungsbericht.de/daten2008/bb\\_2008.pdf](http://www.bildungsbericht.de/daten2008/bb_2008.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Bade-Becker, Ursula*: Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen in Deutschland. Stand – Entwicklungen – Perspektiven, Dissertation vorgelegt an der Fakultät für Pädagogik der Universität Bielefeld im Oktober 2005. [http://bison.uni-bielefeld.de/volltexte/2007/1094/pdf/01\\_kap1\\_9.pdf](http://bison.uni-bielefeld.de/volltexte/2007/1094/pdf/01_kap1_9.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Bloch, Roland*: Wissenschaftliche Weiterbildung im neuen Studiensystem – Chancen und Anforderungen. Eine explorative Studie und Bestandsaufnahme, HoF-Arbeitsberichte 6/2006, Wittenberg 2006. <http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=95> (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Boston Consulting Group (BCG)*: Creating People Advantage. Bewältigung von HR-Herausforderungen weltweit bis 2015, online publiziert im April 2008. [http://www.bcg.com/impact\\_expertise/publications/files/Creating\\_People\\_Advantage\\_German\\_Exec\\_Summ\\_April\\_2008.pdf](http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/Creating_People_Advantage_German_Exec_Summ_April_2008.pdf) (zuletzt geprüft am 20.07.2008)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)*: Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnis der Repräsentativbefragung zur Weiterbildung in Deutschland, Bonn/Berlin 2005. [http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem\\_weiterbildung\\_9.pdf](http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem_weiterbildung_9.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)*: Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf, Bonn/Berlin 2008. [http://www.bmbf.de/pub/empfehlungen\\_innovationskreis\\_weiterbildung.pdf](http://www.bmbf.de/pub/empfehlungen_innovationskreis_weiterbildung.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)/Hochschulrektorenkonferenz (HRK)/Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI)*: Wissenschaftliche Weiterbildung im System der gestuften Studienstruktur, 2007. [http://weiterbildung-hamburg.de/fileadmin/dokumente/News2008/BDA\\_Wissenschaftliche\\_Weiterbildung.pdf](http://weiterbildung-hamburg.de/fileadmin/dokumente/News2008/BDA_Wissenschaftliche_Weiterbildung.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Bund-Länder-Kommission (BLK)*: Wissenschaftliche Weiterbildung. Zukunftsfähiges Lernen und Organisieren im Verbund – Weiterbildung und Hochschulreform, in: Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 119, Bonn 2004. <http://www.blk-bonn.de/papers/heft119.pdf> (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Christmann, Bernhard/Beyersdorf, Martin/Strate, Ulrike*: Bologna-Prozess, Hochschulentwicklung und wissenschaftliche Weiterbildung, in: DGWF – Hochschule und Weiterbildung 2/2007, S. 94–102. [http://www.ruhr-uni-bochum.de/wbz/age/docs/age\\_frueh\\_2007\\_dokumentation.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/wbz/age/docs/age_frueh_2007_dokumentation.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)

- Crosier, David/Ourser, Lewis/Smidt, Hanne: Trends V: Universities Shaping the European Higher Education Area. An EUA-Report, 2007. [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/Publications/Final\\_Trends\\_Report\\_\\_May\\_10.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Final_Trends_Report__May_10.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Davis, Pat: The Bologna process and university lifelong learning. The state of play and future directions, Barcelona (EUCEN) 2007. <http://www.eucen.org/BeFlex/FinalReports/BeFlexFullReportPD.pdf> (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e. V. (DGFW): Perspektiven wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland aus Sicht der Einrichtungen der Hochschulen. DGFW-Empfehlungen, beschlossen am 17.09.2005 in Wien. [http://www.dgwf.net/docs/EinwW\\_DGWF.pdf](http://www.dgwf.net/docs/EinwW_DGWF.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e. V. (DGFW): Qualitätssicherung und Akkreditierung wissenschaftlicher Weiterbildung. DGWF-Empfehlungen, November 2005. [http://www.dgwf.net/docs/AkkwW\\_DGWF.pdf](http://www.dgwf.net/docs/AkkwW_DGWF.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)/Hochschulrektorenkonferenz (HRK)/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA): Weiterbildung durch Hochschulen. Gemeinsame Empfehlungen, Berlin 2003 [http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/WeiterbildungdurchHochschulen/\\$file/Weiterbildung\\_durch\\_Hochschulen.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/WeiterbildungdurchHochschulen/$file/Weiterbildung_durch_Hochschulen.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Dohmen, Dieter/Cleuvers, Birgitt A./Fuchs, Kathrin et. al.: Aktuelle Trends der nachfrageorientierten Weiterbildungsfinanzierung in Europa – Eine Synopse, FiBS-Forum Nr. 40, Berlin 2007. [http://www.fibs.eu/de/sites/presse/\\_wgHtml/\\_wgData/Forum\\_040\\_WBfinanzierung\\_070925.pdf](http://www.fibs.eu/de/sites/presse/_wgHtml/_wgData/Forum_040_WBfinanzierung_070925.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Durth, K. Rüdiger: Deutschland ist ein MBA-Land, in: Wissenschaftsmanagement 6/2007, S. 8f.
- Fangmann, Helmut: Hochschulen als Weiterbildungsanbieter. Zehn Thesen zur wissenschaftlichen Weiterbildung, in: Weiterbildung – Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, 3/2005, S. 38–39
- Faulstich, Peter/Graefßner, Gernot/Schäfer, Erich: Weiterbildung an Hochschulen – Daten zur Entwicklung im Kontext des Bologna-Prozesses, in: REPORT. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 31. Jahrgang, 1/2008, S. 9–18
- Frank, Andrea/Meyer-Guckel, Volker/Schneider, Christoph: Innovationsfaktor Kooperation. Bericht des Stifterverbands zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen, Positionen (Edition Stifterverband) 2007. [http://www.stifterverband.de/pdf/innovationsfaktor\\_kooperation.pdf](http://www.stifterverband.de/pdf/innovationsfaktor_kooperation.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Graefßner, Gernot: Wissenschaftliche Weiterbildung, in: Krug, Peter/Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Praxishandbuch Weiterbildungsrecht, München 2006, S. 1–81
- Hanft, Anke/Knust, Michaela: Internationale Vergleichsstudie zu Strukturen, Organisation und Angebotsformen, BMBF 2007. [http://www.bmbf.de/pub/internat\\_-](http://www.bmbf.de/pub/internat_-)

*vergleichsstudie\_struktur\_und\_organisation\_hochschulweiterbildung.pdf* (zuletzt geprüft am 02.07.2008)

Hanft, Anke/Simmel, Annika (Hrsg.): Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis, Münster u. a. 2007

Hippel, Aiga von: Die Produktklinik – eine Methode zur nachfrageorientierten Planung von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung, in: REPORT. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 31. Jahrgang, 1/2008, S. 42–51

Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Die wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen. Entschließung des 170. Plenums der Hochschulrektorenkonferenz, Dokumente zur Hochschulreform 84/1993, Bonn 1993. [http://www.hrk.de/de/-beschluesse/109\\_492.php](http://www.hrk.de/de/-beschluesse/109_492.php) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)

Hochschulrektorenkonferenz (HRK): HRK-Positionspapier zur wissenschaftlichen Weiterbildung. Beschluss des 588. Präsidiums am 07.07.2008. [http://www.hrk.de/de/download/dateien/HRK/Positionspapier\\_zur\\_wissenschaftlichen\\_Weiterbildung.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/HRK/Positionspapier_zur_wissenschaftlichen_Weiterbildung.pdf) (zuletzt geprüft am 14.07.2008)

Kultusministerkonferenz (KMK): Sachstands- und Problembericht zur „Wahrnehmung wissenschaftlicher Weiterbildung durch Hochschulen“, Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 21.09.2001. <http://www.kultusministerkonferenz.de/doc/beschl/wisswei.pdf> (zuletzt geprüft am 02.07.2008)

Kultusministerkonferenz (KMK): Synoptische Darstellung der in den Ländern bestehenden Möglichkeiten des Hochschulzugangs für beruflich qualifizierte Bewerber ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung auf der Grundlage hochschulrechtlicher Regelungen, Stand: Februar 2006. <http://www.kmk.org/hschule/Synopse2006.pdf> (zuletzt geprüft am 02.07.2008)

Lücke, Nicole: Schneller über die Hürden, in: DUZ (Hrsg.), Ausgabe 5/2008, S. 24f.

Müller-Böling, Detlef/Ziegele, Frank: Hochschulmanagement, in: Köhler, Richard/Küpfer, Hans-Ulrich/Pfingsten, Andreas (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Köln u. a. 2007<sup>e</sup>, S. 684–694

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): Education at a glance 2007, veröffentlicht 2007. <http://www.oecd.org/dataoecd/36/4/40701218.pdf> (zuletzt geprüft am 02.07.2008)

Rosenblatt, Bernhard von/Bilger, Frauke: Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland. Eckdaten zum BSW-AES 2007, TNS Infratest Sozialforschung, München 2008. [http://www.bmbf.de/pub/weiterbildungsbeteiligung\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.bmbf.de/pub/weiterbildungsbeteiligung_in_deutschland.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)

Schaeper, Hildegard/Schramm, Michael/Weiland, Meike/Kraft, Susanne/Wolter, Andrä: International vergleichende Studie zur Teilnahme an Hochschulweiterbildung. Abschlussbericht, (HIS, DIE, BMBF) Oktober 2006. [http://www.bmbf.de/pub/internat\\_vergleichsstudie\\_teilnahme\\_hochschulweiterbildung.pdf](http://www.bmbf.de/pub/internat_vergleichsstudie_teilnahme_hochschulweiterbildung.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)

- Statistisches Bundesamt: Dritte Europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3), Wiesbaden 2007. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Weiterbildung/Weiterbildung,property=file.pdf> (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Hochschulen im Weiterbildungsmarkt. Positionen, Essen 2003. [http://www.stifterverband.de/pdf/positionen\\_oktober\\_2003.pdf](http://www.stifterverband.de/pdf/positionen_oktober_2003.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Thum-Kraft, Monika/Falter, Claudia/Gahleitner, Claudia/Stockinger, Alexander/Wöss, Lydia: Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kooperation von Hochschulen und Wirtschaft. Erhebung von Kooperationsfeldern und -formen, Analyse der Angebots- und Nachfragestruktur, Defizitanalyse und Gestaltungsempfehlungen, ibw-Schriftenreihe Nr. 136, Wien 2007. <http://www.ibw.at/html/fb/fb136.pdf> (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Weber, Karl: Ist Hochschulweiterbildung internationalisierbar? Erfolgsfaktoren und Hindernisse für den Export von Weiterbildungsprogrammen aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Hochschulen, in: REPORT. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 31. Jahrgang, 1/2008, S. 52–64
- Werner, Dirk: Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005, in: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 33. Jahrgang, Heft 1/2006. [www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01\\_06\\_2.pdf](http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01_06_2.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Willich, Julia/Minks, Karl-Heinz/Schaeper, Hildegard: Was fördert, was hemmt die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung? Die Rolle von Familie, Betrieb und Beschäftigungssituation für die Weiterbildung von jungen Hochqualifizierten, HIS-Kurzinformation, Mai 2002. [http://www.his.de/pdf/pub\\_kia/kia200204.pdf](http://www.his.de/pdf/pub_kia/kia200204.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Willich, Julia/Minks, Karl-Heinz: Die Rolle der Hochschulen bei der beruflichen Weiterbildung von Hochschulabsolventen, HIS-Projektbericht November 2004. [http://www.bmbf.de/pub/his\\_projektbericht\\_11\\_04.pdf](http://www.bmbf.de/pub/his_projektbericht_11_04.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Wimmer, Rudolf/Emmerich, Astrid/Nicolai, Alexander: Corporate Universities in Deutschland. Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung, Studie im Auftrag des BMBF, Bonn 2002. [http://www.bmbf.de/pub/corporate\\_universities\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.bmbf.de/pub/corporate_universities_in_deutschland.pdf) (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Wissenschaftsrat: Empfehlungen zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems, Köln 2006. <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7083-06.pdf> (zuletzt geprüft am 02.07.2008)
- Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, Köln 2006. <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7067-06.pdf> (zuletzt geprüft am 02.07.2008)



Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Interaktion von Wissenschaft und Wirtschaft, Köln 2007. <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7865-07.pdf> (zuletzt geprüft am 02.07.2008)

Wolter, Andrä u. a.: Lebenslanges Lernen und Weiterbildung im deutschen Hochschulsystem. Eine explorative Studie zu den Implementierungsstrategien deutscher Hochschulen, Dresden 2003. <http://www.uni-tuebingen.de/Bologna/download/master/Hochschulen-Weiterbildung/Stifter/Studie%20Implementierung.pdf> (zuletzt geprüft am 02.07.2008)

Ziegele, Frank/Handel, Kai: Anreizsysteme im Hochschuleinsatz. Grundlagen – Chancen und Grenzen – Empfehlungen zu Auswahl und Konzeption, in: Benz, Winfried/Kohler, Jürgen/Landfried, Klaus (Hrsg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Berlin 2004



# I. Fragebogen

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,<sup>1</sup>  
vielen Dank, dass Sie an unserer Studie teilnehmen!

Hochschulen treten als Anbieter im Weiterbildungsmarkt auf und haben dafür einen gesetzlichen Auftrag. Der akademische Weiterbildungssektor bleibt jedoch quantitativ und qualitativ noch hinter den vorhandenen Potenzialen zurück. Ziel dieser Studie ist es, die *Bedarfe der Unternehmen als Nachfrager von akademischen Weiterbildungsangeboten* zu ermitteln, um dadurch eine Grundlage für die Angebotsentwicklung an Hochschulen zu liefern. Im Folgenden haben Sie die Gelegenheit, Ihre individuellen Bedürfnisse als Unternehmen darzustellen, damit deutsche Hochschulen diesen in Zukunft gezielter nachkommen können! Um ein gemeinsames Verständnis zu sichern, finden Sie hier eine Definition der verwendeten Begriffe:

- a) „Hochschulen“ sind sowohl staatliche Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien als auch private Hochschulen.
- b) „Weiterbildung“ gemäß § 12 Hochschulrahmengesetz umfasst solche Lehrangebote von Hochschulen, die
- nach einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss (wobei alternative Zugangswege zu berücksichtigen sind),
  - nach einer Phase beruflicher Tätigkeit durchgeführt werden und
  - im Hinblick auf die Adressatengruppen inhaltlich und didaktisch-methodisch auf Hochschulniveau entsprechend aufbereitet sind sowie das spezifische Zeitbudget Berufstätiger berücksichtigen.

Die Ergebnisse der Studie werden vom *Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft* und *Deloitte* ausgewertet und münden in einen Bericht, der auch Anregungen für ein Förderprogramm der Bundesregierung zur Stärkung des Weiterbildungspotenzials der Hochschulen liefern wird. Gerne lassen wir Ihnen den *abschließenden Bericht* zukommen. Bei Interesse bitten wir Sie um eine kurze Benachrichtigung an die am Ende des Fragebogens angegebene E-Mail Adresse.

Um den Fragebogen auszufüllen, ist keine Vorbereitung Ihrerseits nötig. Das Beantworten der Fragen wird ca. 15 bis 20 Minuten in Anspruch nehmen. Die meisten Fragen haben mehrere Antwortmöglichkeiten oder erfordern die Bewertung verschiedener Aussagen. Bitte beachten Sie, dass die Erhebung anonym durchgeführt wird. Wenn Sie möchten, können Sie jedoch am Ende der Befragung Ihre Kontaktdaten angeben, sodass wir ggf. nochmals auf Sie zukommen können.

Wenn Sie Fragen haben, kontaktieren Sie bitte Frau Nina Feuersinger von Deloitte: [nfeuersinger@deloitte.de](mailto:nfeuersinger@deloitte.de).

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Andreas Schlüter  
Generalsekretär  
Stifterverband für die  
Deutsche Wissenschaft

Dr. Udo Bohdal  
Partner/Practice Leader  
Human Capital Advisory Services  
Deloitte Consulting GmbH

Technische Hinweise:

Von jedem Computer kann der Fragebogen nur einmal ausgefüllt werden. Wenn Sie das Ausfüllen unterbrechen müssen, werden Sie bei Wiederaufruf des Links an die Stelle weitergeleitet, an der Sie unterbrochen hatten.

<sup>1</sup>Aus Vereinfachungsgründen wurde für den Fragebogen immer die männliche Schreibweise verwendet. Grundsätzlich sind darunter aber natürlich immer beide Geschlechter zu verstehen.

## I. Erfahrung Ihres Unternehmens in der Zusammenarbeit mit Hochschulen im Bereich der Weiterbildung

1. Mit wie vielen deutschen Hochschulen hat Ihr Unternehmen im letzten Jahr im Bereich der Weiterbildung zusammengearbeitet?

- keiner     1–3     3–6     > 6     > 10     > 15     > 20

2. Mit welchen/r deutschen Hochschule(n) hat Ihr Unternehmen im letzten Jahr im Bereich der Weiterbildung zusammengearbeitet? (z. B. Universität Frankfurt, Fachhochschule Köln)

---

3. Mit welchen Personengruppen an den Hochschulen arbeitet Ihr Unternehmen in Fragen der Weiterbildung direkt zusammen? Bitte markieren Sie alle zutreffenden Antworten.

- Hochschulleitung  
(als Vertretung der Hochschule insgesamt)     Studierende  
 Einzelne Fakultäten/einzelne Fachbereiche     Career Services/Praxiskontaktstellen  
 Einzelne Professoren     Initiativen (Studentische Unternehmensberatungen etc.)  
 Einzelne wissenschaftliche Mitarbeiter  
 Andere:
- 

4. Auf welche Probleme ist Ihr Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit Hochschulen im Bereich der Weiterbildung gestoßen? Markieren Sie die Antwort, die aus Ihrer Sicht am ehesten zutrifft.

	stimme sehr zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu
Mangelnde Transparenz des Angebots	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlen geeigneter Angebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu geringe Internationalität der Hochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Reputation der Hochschulen (schlechtes statistisches Ranking)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Flexibilität und Dienstleistungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlender Ansprechpartner/fehlende Anlaufstelle für das Thema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnder Praxisbezug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnder Forschungsbezug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didaktik und Qualifikation der Professoren sind nicht an Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichtet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Erfahrung im Umgang mit Führungskräften/Managern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu wenig Mitsprachemöglichkeit des Unternehmens bei der Gestaltung der Inhalte/Angebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu hohe Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Auf welche weiteren Probleme ist Ihr Unternehmen im Speziellen gestoßen, die Sie uns gerne noch mitteilen möchten?

---

6. Haben Sie bereits mit ausländischen Hochschulen im Bereich der Weiterbildung zusammengearbeitet?

- Ja     Nein

7. Falls ja, warum wurde sie gegenüber einer deutschen Hochschule bevorzugt? Markieren Sie bitte bis zu fünf zutreffende Antworten.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Reputation der Hochschule                            | <input type="checkbox"/> Größeres Angebot  |
| <input type="checkbox"/> Sprachkenntnisse erweitern                           | <input type="checkbox"/> Bessere Didaktik (z. B. Gruppenarbeit)                                    |
| <input type="checkbox"/> Interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter vergrößern | <input type="checkbox"/> Flexibilität in der Reaktion auf Unternehmensbedarfe ist im Ausland höher |
| <input type="checkbox"/> Thema wird nur im Ausland angeboten                  | <input type="checkbox"/> Niederlassung im betreffenden Land  |
| <input type="checkbox"/> Wissen nur aus dem Ausland generierbar               | <input type="checkbox"/> Verkaufstätigkeiten (Sales) im betreffenden Land                          |
| <input type="checkbox"/> Sonstige:  |  |
- 

8. Für die Zusammenarbeit im Weiterbildungsbereich ist die Professionalität der Anbieterseite relevant. Wie bewerten Sie aus Ihrer Erfahrung heraus die Hochschule als Weiterbildungsanbieter in Bezug auf ...

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend
Termintreue, Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationspolitik (ausreichende Kommunikation von Hochschuleseite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung eines klaren Ansprechpartners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klare Organisation der Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schnelligkeit der administrativen Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionalität im Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionalität in der Umsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preistransparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere relevante Punkte				

---

9. Die aktuelle Hochschulreform (Verwaltungsreform, die auf der Übernahme privatwirtschaftlicher Management-techniken beruht) soll dazu führen, dass Hochschulen als Weiterbildungsanbieter attraktiver werden. Sehen Sie folgende Wirkungen bereits realisiert? Markieren Sie diejenige Antwort, die aus Ihrer Sicht am ehesten zutrifft.

	stimme sehr zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu
Autonomie und stärker betriebswirtschaftliche Steuerung von Hochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gründung privatwirtschaftlich geführter Weiterbildungsagenturen durch Hochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schaffung von Anlaufstellen an den Hochschulen beispielsweise zum Technologietransfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anrechnung beruflicher Leistungen in Studiengängen, Möglichkeit zur Aufnahme von Personen ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung (Abitur) in Bachelorstudiengänge sowie andere Weiterbildungskurse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herausbildung und Förderung von Forschungsexzellenz an ausgewählten Hochschulstandorten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der Mobilität von Studierenden und Lehrenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Welche weiteren Reformen würden Sie an den Hochschulen und in der Hochschulpolitik im Kontext der Weiterbildung für sinnvoll erachten?

---



---

11. Hochschulen stellen auf die neuen akademischen Grade Bachelor und Master um, sodass Sie künftig zunehmend Mitarbeiter mit diesen neuen Abschlüssen beschäftigen werden. Verändert das Ihren Weiterbildungsbedarf?

- Ja       Nein

12. Falls ja: In welcher Form äußert sich dann der Bedarf?

- Wir sehen künftig einen zunehmenden Bedarf an berufsbegleitenden Masterprogrammen.  
 Wir sehen generell einen erhöhten Weiterbildungsbedarf für Bachelorabsolventen im Vergleich zu vorangegangenen Absolventen.  
 Wir sehen einen zunehmenden Bedarf an akademischen Spezialisierungsangeboten für Bachelorabsolventen (z. B. Angebote in Finance and Accounting nach dem allgemeinen BWL-Bachelor).  
 Wir sehen einen Bedarf für akademische Ausbildung von nichtakademischem Personal im Bereich des Bachelorabschlusses (z. B. ein Meister im Bereich Mechanik absolviert einen Bachelor of Engineering).  
 Sonstige:

## II. Weiterbildungsbezogene Prozesse in Unternehmen

13. Welchen Stellenwert hat die Weiterbildung Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen?

- sehr hoch       eher hoch       eher gering       sehr gering  
 Woran machen Sie Ihre Einschätzung fest?

14. Welche Informationsquellen über Weiterbildungsangebote werden von der Personalabteilung genutzt?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Internet/Suchmaschine    | <input type="checkbox"/> Eigene Ausbildung                      |
| <input type="checkbox"/> Personal-/Karrieremessen | <input type="checkbox"/> Eigenvorstellung der Agenturen/Trainer |
| <input type="checkbox"/> Kollegen/Empfehlungen    | <input type="checkbox"/> Trainervermittlungsgesellschaft        |
| <input type="checkbox"/> Fachzeitschriften        |   |
| <input type="checkbox"/> Sonstige                 |   |

15. Welche Art der Kontaktaufnahme wünscht sich Ihr Unternehmen von einem Weiterbildungsanbieter?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> E-Mail                    | <input type="checkbox"/> Anruf               |
| <input type="checkbox"/> Broschüre auf dem Postweg | <input type="checkbox"/> Persönlicher Besuch |
| <input type="checkbox"/> Sonstige                  |  |

16. Welche weiteren Informationen möchten Sie uns mitgeben, die den Weiterbildungsprozess Ihres Unternehmens deutlich machen?

(Z. B. Entscheidungswege über den Weiterbildungsbedarf in Bezug auf Budget oder Inhalte, Wahl des Weiterbildungsanbieters)



### III. Zukünftige Veränderung des Weiterbildungsbedarfs Ihres Unternehmens

17. Erwarten Sie innerhalb der nächsten 3 bis 5 Jahre Veränderungen in den folgenden Bereichen, die eine Relevanz für den Weiterbildungsbedarf haben?

	ja	nein
Geschäftstätigkeit/Marktentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisationsentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anforderungen an Kompetenzen der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:		

---

18. Falls Sie Veränderungen in der Geschäftstätigkeit/Marktentwicklung erwarten: Konkretisieren Sie die unternehmensspezifischen Veränderungen und den daraus resultierenden Weiterbildungsbedarf.  
(Z. B. Erschließung asiatischer Märkte führt zu einem erhöhten Bedarf an länderspezifischem Wissen)

---



---

19. Falls Sie Veränderungen in der Organisationsentwicklung erwarten: Konkretisieren Sie die unternehmensspezifischen Veränderungen und den daraus resultierenden Weiterbildungsbedarf.  
(Z. B. dezentrale Strukturen führen zu einer größeren Verantwortlichkeit der Produktionsmitarbeiter und dadurch zu einem steigenden Qualifizierungsbedarf derselben)

---



---

20. Falls Sie Veränderungen in den Anforderungen an Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter erwarten: Konkretisieren Sie die unternehmensspezifischen Veränderungen und den daraus resultierenden Weiterbildungsbedarf.  
(Z. B. interkulturelle Kompetenzen der Führungskräfte müssen gefördert werden)

---



---

21. Wenn Sie die oben genannten Veränderungen im Überblick betrachten: Welches sind für Ihr Unternehmen die wichtigen Weiterbildungsbedarfe, für die Sie noch keine optimale Lösung bzw. keinen optimalen Anbieter gefunden haben?

---



---

22. Welche Gruppe an Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen ist von dem veränderten Weiterbildungsbedarf am stärksten betroffen?

---



---

#### IV. Zukünftige Weiterbildungsbedarfe von Unternehmen, die durch Hochschulen gedeckt werden können

23. Wenn Sie die oben beschriebenen Weiterbildungsbedarfe im Überblick betrachten, wo sehen Sie besondere Vorteile der Hochschulen im Vergleich zu privaten Anbietern?

(Z. B. kurzer Produktlebenszyklus führt zum Bedarf nach neuesten Forschungsergebnissen bestimmter Lehrstühle)

---



---

24. Wie sollte ein Hochschulweiterbildungsangebot für Ihr Unternehmen beschaffen sein?

##### Ort der Weiterbildung

- Bei der Hochschule
  Am Ort des Unternehmens bzw. der Unternehmensstandorte  
 Virtuell, Fernausbildung  
 Sonstiges

25. Im Vergleich zur normalen beruflichen Tätigkeit

- Vollzeit
  Berufsbegleitend  
 Sonstiges

---

26. Abschluss

- Zertifikat
  Teilnahmebestätigung  
 Hochschulabschluss
  Keinen

27. Dauer der Veranstaltung

- Bis 10 Std.
  10–40 Std.
  40–160 Std.
  Mehr als 160 Std.

28. Art der Veranstaltung

- Präsenzseminare und -workshops
  Selbstlernmedien  
 Vorträge
  Coachings  
 E-Learning-Kurse  
 Sonstiges

---

29. Bezug der Inhalte

- forschungsbezogen
  theoriebezogen
  praxisbezogen

30. Welche weiteren, für Ihr Unternehmen spezifischen Merkmale des Weiterbildungsangebots sind in der Angebotsauswahl entscheidend?

---

31. Wenn Sie die zukünftigen Weiterbildungsbedarfe Ihres Unternehmens betrachten: Welches sind für Ihr Unternehmen die fünf wichtigsten Kriterien für die Wahl einer Hochschule als Anbieter?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Wissenschaftliche Reputation<br>(der Gesamtinstitution, einzelner Fakultäten<br>oder einzelner Professoren) | <input type="checkbox"/> Dienstleistungsorientierung und Flexibilität der Hochschule<br>(z. B. durch maßgeschneiderte Angebote) |
| <input type="checkbox"/> Zusammenarbeit in Forschungs-/<br>Technologietransferkontexten  | <input type="checkbox"/> Gute Didaktik/Lehr- und Lernmethoden   |
| <input type="checkbox"/> Wissenschaftlichkeit der Angebote   | <input type="checkbox"/> Qualifikation der Professoren in Weiterbildung und Beratung  |
| <input type="checkbox"/> Aktualität der Angebote   | <input type="checkbox"/> Internationale Ausrichtung (englischsprachige Angebote,<br>Dozenten aus dem Ausland etc.)              |
| <input type="checkbox"/> Räumliche Nähe  | <input type="checkbox"/> Angebot an (Weiterbildungs-)Studiengängen,<br>die mit einem Bachelor oder Master abschließen           |
| <input type="checkbox"/> Inhaltliche und fachliche Qualität der Angebote   | <input type="checkbox"/> Bestehende Kontakte mit Angehörigen der Hochschule   |
| <input type="checkbox"/> Praxisbezug der Angebote  | <input type="checkbox"/> Niedrigere Kosten als bei privaten Anbietern   |
| <input type="checkbox"/> Sonstige unternehmensspezifische Kriterien, die hier nicht erwähnt sind:                                    |   |
- 

32. Wenn Sie drei Wünsche an Hochschulen mit Blick auf die Zusammenarbeit in der Weiterbildung hätten, welche wären das?

---



---

33. Im Hinblick auf die oben beschriebenen Veränderungen: In welchem Kompetenzbereich sollten Hochschulen ihr Angebot erweitern? Markieren Sie die Antwort, die aus Ihrer Sicht am ehesten zutrifft.

	stimme sehr zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu
Fachwissen (z. B. technisches Know how.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Kompetenz/Soft Skills (z. B. Teamfähigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenzen (z. B. strategisches Management)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methodische Kompetenz (z. B. Projektmanagement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz (z. B. Führen von multinationalen Teams)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprachen (z. B. Russisch)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT-Kenntnisse (z. B. MS Project)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges				

---

## V. Daten zum Unternehmen

Bitte markieren Sie jeweils die Antwort, die aus Ihrer Sicht am ehesten zutrifft.

### 34. Organisationsgröße

- < 250 Mitarbeiter                       250–5.000 Mitarbeiter                       5.000–50.000 Mitarbeiter  
 50.000–100.000 Mitarbeiter                       > 100.000 Mitarbeiter

### 35. Art der Organisation

- Wirtschaftliches Unternehmen                       Verband  
 Handelskammer                       Öffentliche Einrichtung  
 Sonstige

### 36. Jahresumsatz

- < 1 Mio.                       1–50 Mio.                       > 50 Mio.

### 37. Industrie

- Finanzdienstleistungen  
     (Bank und Versicherung)                       Öffentlicher Sektor  
 Verarbeitende Industrie                       Immobilienwirtschaft  
 Luft- und Transportwesen                       Technologie, Medien und Telekommunikation  
 Energie- und Versorgungswirtschaft                       Konsumgüter  
 Gesundheitswesen und Biotechnologie                       Tourismus  
 Sonstiges

### 38. Welche Position haben Sie inne?

- Geschäftsführung                       Leiter Human Resources/Personalentwicklung  
 Mitarbeiter Human Resources/Personalentwicklung  
 Andere

### 39. Für wie international halten Sie persönlich Ihr Unternehmen?

- sehr                       mittel                       gering

40. Wenn Sie Interesse am im Anschluss an die Befragung erstellten Bericht haben, nennen Sie uns bitte Ihre Kontaktdaten oder senden Sie eine E-Mail an Nina Feuersinger von Deloitte: [nfeuersinger@deloitte.de](mailto:nfeuersinger@deloitte.de). Wenn wir bei Rückfragen zu Ihren Antworten auf Sie zukommen dürfen, nennen Sie uns bitte einen Ansprechpartner mit Telefonnummer.

## II. Interviewleitfaden

Einen schönen guten Tag.

Vielen Dank, dass Sie an unserem Interview teilnehmen.

Zunächst möchte ich Ihnen noch einige Infos vorab geben, um dann in den eigentlichen Fragenteil einzusteigen:

Hochschulen treten als Anbieter im Weiterbildungsmarkt auf und haben dafür einen gesetzlichen Auftrag. Der akademische Weiterbildungssektor bleibt jedoch quantitativ und qualitativ noch hinter den vorhandenen Potenzialen zurück. Ziel dieser Studie ist es, die *Bedarfe der Unternehmen als Nachfrager von akademischen Weiterbildungsangeboten* zu ermitteln, um dadurch eine Grundlage für die Angebotsentwicklung an Hochschulen zu liefern.

Um ein gemeinsames Verständnis zu sichern, finden Sie hier eine Definition der verwendeten Begriffe:

- „Hochschulen“ sind sowohl staatliche Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien als auch private Hochschulen.
- „Weiterbildung“ gemäß Hochschulrahmengesetz umfasst solche Lehrangebote von Hochschulen, die
  - nach einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss (wobei alternative Zugangswege zu berücksichtigen sind) und
  - nach einer Phase beruflicher Tätigkeit durchgeführt werden und
  - im Hinblick auf die Adressatengruppen inhaltlich und didaktisch-methodisch auf Hochschulniveau entsprechend aufbereitet sind sowie das spezifische Zeitbudget Berufstätiger berücksichtigen.

Die Ergebnisse der Studie werden vom *Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft* und *Deloitte* ausgewertet und münden in einen Bericht, der auch Anregungen für ein Förderprogramm der Bundesregierung zur Stärkung des Weiterbildungspotenzials der Hochschulen liefern wird. Gerne lassen wir Ihnen den *abschließenden Bericht* zukommen. Bei Interesse bitten wir Sie um eine kurze Benachrichtigung an die am Ende des Fragebogens angegebene E-Mail-Adresse.

Ich stelle Ihnen im Folgenden offene und geschlossene Fragen zu insgesamt fünf Themengebieten. Ihre Antworten werden anschließend anonymisiert, wenn Sie das möchten.

## I. Erfahrung Ihres Unternehmens in der Zusammenarbeit mit Hochschulen

1. Mit wie vielen deutschen Hochschulen hat Ihr Unternehmen im letzten Jahr im Bereich der Weiterbildung zusammengearbeitet?

keiner     1-3     3-6     > 6     > 10     > 15     > 20

2. Mit welchen/r deutsche(n) Hochschule(n) hat Ihr Unternehmen im letzten Jahr im Bereich der Weiterbildung erfolgreich zusammengearbeitet? Mehrfachnennung möglich. (z. B. Universität Frankfurt oder Fachhochschule Köln)

---



---

3. Ich nenne Ihnen nun unterschiedliche Hochschultypen. Sagen Sie bitte bei jeder Frage, ob Sie bereits mit diesem Typ in Fragen der Weiterbildung zusammengearbeitet haben. Falls ja, nennen Sie kurz die wichtigsten Stärken/Vorteile der Zusammenarbeit und Schwächen/Probleme der unterschiedlicher Hochschultypen (bzw. anderer Anbieter im Vergleich zu Hochschulen) als Weiterbildungsanbieter aus Ihren bisherigen Erfahrungen.

	Stärken/Vorteile der Zusammenarbeit	Schwächen/ Probleme
Deutsche staatliche Universitäten	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
Deutsche staatliche Fachhochschulen	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
Deutsche private Hochschulen	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
Ausländische Hochschulen	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
Andere Anbieter zertifizierter Abschlüsse (z. B. Kammern, Verbände) im Vergleich zu Hochschulen	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>



4. Gibt es Beispiele für gute Kooperationsmodelle/strategische Partnerschaften zwischen einer Hochschule und Ihrem Unternehmen?

---



---

4.1 Beschreiben Sie den Prozess der Herausbildung einer Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschule in der Weiterbildung (inkl. Erfolgsfaktoren und Problemen). Und wie sind diese ausgestaltet?

---



---

## II. Weiterbildungsbezogene Prozesse in Unternehmen

5. Welchen Stellenwert hat die Weiterbildung Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen?

- sehr hoch       eher hoch       eher gering       sehr gering  
 Woran machen Sie Ihre Einschätzung fest:

---

6. Welche Informationen möchten Sie uns mitgeben, die den Weiterbildungsprozess Ihres Unternehmens deutlich machen?

(Z. B. Entscheidungswege über den Weiterbildungsbedarf in Bezug auf Budget oder Inhalte, Wahl des Weiterbildungsanbieters)

---



---

## III. Zukünftige Veränderung des Weiterbildungsbedarfs Ihres Unternehmens

7. Erwarten Sie innerhalb der nächsten 3 bis 5 Jahre Veränderungen in den folgenden Bereichen, die eine Relevanz für den Weiterbildungsbedarf haben?

- Geschäftstätigkeit/Marktentwicklung       Organisationsentwicklung  
 Anforderungen an Kompetenzen der Mitarbeiter

7.1 Falls Sie Veränderungen in der Geschäftstätigkeit/Marktentwicklung erwarten: Konkretisieren Sie die unternehmensspezifischen Veränderungen und den daraus resultierenden Weiterbildungsbedarf.

(Z. B. Erschließung asiatischer Märkte führt zu einem erhöhten Bedarf an länderspezifischem Wissen)

---



---



---



---

7.2 Falls Sie Veränderungen in der Organisationsentwicklung erwarten: Konkretisieren Sie die unternehmensspezifischen Veränderungen und den daraus resultierenden Weiterbildungsbedarf.

(Z. B. dezentrale Strukturen führen zu einer größeren Verantwortlichkeit der Produktionsmitarbeiter und dadurch zu einem steigenden Qualifizierungsbedarf derselben)

---

---

---

---

7.3 Falls Sie Veränderungen in den Anforderungen an Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter erwarten: Konkretisieren Sie die unternehmensspezifischen Veränderungen und den daraus resultierenden Weiterbildungsbedarf. Differenzieren Sie gerne zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und Neueinsteigern.

(Z. B. interkulturelle Kompetenzen der Führungskräfte müssen gefördert werden)

---

---

---

---

8. Wenn Sie die oben genannten Veränderungen im Überblick betrachten: Welches sind für Ihr Unternehmen die wichtigen Weiterbildungsbedarfe, für die Sie noch keine optimale Lösung und keinen optimalen Anbieter gefunden haben?

---

---

---

---

9. Welche Gruppe an Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen ist von dem veränderten Weiterbildungsbedarf am stärksten betroffen?

---

---

---

---

**IV. Zukünftige Weiterbildungsbedarfe von Unternehmen, die durch Hochschulen gedeckt werden können**

10. Wenn Sie die oben beschriebenen Weiterbildungsbedarfe im Überblick betrachten, wo sehen Sie besondere Vorteile der Hochschulen im Vergleich zu kommerziellen Anbietern?  
(Z. B. kurzer Produktlebenszyklus führt zum Bedarf nach neuesten Forschungsergebnissen bestimmter Lehrstühle)

---

---

---

---

11. Was können Hochschulen nicht leisten, wo vermuten Sie Probleme/Grenzen der Hochschulen in Bezug auf Ihren zukünftigen Weiterbildungsbedarf?

---

---

---

---

12. Wenn Sie drei Wünsche an Hochschulen mit Blick auf die Zusammenarbeit in der Weiterbildung hätten, welche wären das?

---

---

---

---

13. Was sollten Unternehmen für eine optimale Zusammenarbeit mit den Hochschulen tun (Strukturen, Kommunikation usw.)? Welche Hindernisse für eine optimale Zusammenarbeit gibt es auf Seiten der Unternehmen? Schildern Sie ein Beispiel aus der eigenen Praxis.

---

---

---

---

## V. Daten zum Unternehmen

Bitte markieren Sie jeweils die Antwort, die aus Ihrer Sicht am ehesten zutrifft.

### 14. Organisationsgröße

- < 250 Mitarbeiter                       250–5.000 Mitarbeiter  
 5.000–50.000 Mitarbeiter             50.000–100.000 Mitarbeiter

### 15. Art der Organisation

- Wirtschaftliches Unternehmen       Verband  
 Handelskammer                           Öffentliche Einrichtung

### 16. Jahresumsatz

- < 1 Mio.                                       1–50 Mio.                                       > 50 Mio.

### 17. Industrie

- Finanzdienstleistungen  
     (Bank und Versicherung)                       Öffentlicher Sektor  
 Verarbeitende Industrie                       Immobilienwirtschaft  
 Luft- und Transportwesen                     Technologie, Medien und Telekommunikation  
 Energie- und Versorgungswirtschaft       Konsumgüter  
 Gesundheitswesen und Biotechnologie     Tourismus  
 Sonstiges

### 18. Welche Position haben Sie inne?

- Geschäftsführung                                       Leiter Human Resources/Personalentwicklung  
 Mitarbeiter Human Resources/Personalentwicklung  
 Andere

### 19. Für wie international halten Sie persönlich Ihr Unternehmen?

- sehr     mittel     gering

Wenn Sie Interesse am im Anschluss an die Befragung erstellten Bericht haben, nennen Sie uns bitte Ihre Kontaktdaten oder senden Sie eine E-Mail an Nina Feuersinger von Deloitte: [nfeuersinger@deloitte.de](mailto:nfeuersinger@deloitte.de).

Wenn wir bei Rückfragen zu Ihren Antworten auf Sie zukommen dürfen, nennen Sie uns bitte einen Ansprechpartner mit Telefonnummer.

---

## III. Expertenbeirat

*Dr. Udo Bohdal* Partner, Human Capital Advisory Services, Deloitte, Frankfurt am Main

*Thomas Breiding*, Hochschulmanagement, MLP Finanzdienstleistungen AG, Wiesloch

*Dr. Knut Diekmann*, Wissenschaftlicher Referent, Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V., Berlin

*Hans-Dieter Doll*, Senior Manager, Daimler Corporate Academy, Stuttgart

*Siegfried Höna*, Leiter Mitarbeiterentwicklung, Corporate Human Resources Voith AG, Heidenheim

*Norbert Hofstetter*, Geschäftsführer, Result Learning and Transfer GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main

*Prof. Dr. Rupert Huth*, Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats, MLP Corporate University, Wiesloch

*Jessica Kirch*, Leiterin Aus- und Weiterbildung, E.ON Ruhrgas AG, Essen

*Anja König-Steinkühler*, Referentin, Fachbereich Personalentwicklung, Allianz Deutschland AG, Stuttgart

*Dr. Kai Liebert*, Head of Business Units, Siemens Learning Campus, München

*Dr. Marlene Lohkamp-Himmighofen*, Referat 415 – Wissenschaftlicher Nachwuchs, wissenschaftliche Weiterbildung, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin

*Bernd Mentzel*, Koordinator Hochschulkontakte, Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg

*Martina Neuhäuser*, Leiterin Führungskräfte und Personalentwicklung, Salzgitter Flachstahl GmbH, Salzgitter

*Dr. Christof Pechtl*, Geschäftsführer Abteilung Bildung, vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V., München

*Karl-Heinz Reitz*, Director, Global LTM Head x-LoBs, Learning & Talent Management Human Resources, SAP AG, Walldorf

*Prof. Dr. Sabine Remdisch*, Vizepräsidentin, Leuphana Universität Lüneburg

*Prof. Dr. Beate Rennen-Allhoff*, bis Juli 2008 HRK-Vizepräsidentin für neue Medien und Wissenstransfer, Bonn, Rektorin, Fachhochschule Bielefeld

*Prof. Dr. Andreas Schlüter*, Generalsekretär, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen

*Annette Schulten*, Direktorin, Steinbeis Transfer Institute International Studies, Herrenberg

*Prof. Dr. Uwe Schwien*, Vorsitzender des Vorstandes, COGNOS AG, Köln

*Dr. Peter Speck*, Geschäftsführer Festo Lernzentrum Saar GmbH, St. Ingbert-Rohrbach, Verantwortlicher Festo Bildungsfonds, Festo AG & Co. KG, Esslingen

*Prof. Dr. Ursula M. Staudinger*, Vizepräsidentin, Jacobs University Bremen GmbH, Bremen

*Dr. Bernd Wagner*, Vorstand, Wissenschaftszentrum Umwelt, Universität Augsburg

*Prof. Dr. Frank Ziegele*, Geschäftsführer, CHE Consult, Gütersloh, Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, FH Osnabrück



# Kontakt Daten der Autoren

*Dr. Volker Meyer-Guckel*  
stv. Generalsekretär  
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Hauptstadtbüro  
Oranienburger Straße 13/14  
10178 Berlin  
Tel.: (030) 32 2982-500  
Fax: (030) 32 2982-515  
E-Mail: volker.guckel@stifterverband.de

*Derk Schönfeld*  
Universität Bremen  
UniTransfer  
Unternehmensbeziehungen/Marketing  
Enrique-Schmidt-Straße 7  
28359 Bremen  
Tel.: (0421) 218-60333  
Fax: (0421) 218-4770  
E-Mail: derk.schoenfeld@uni-bremen.de

*Ann-Katrin Schröder*  
Programmleitung Hochschule und Wirtschaft  
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Barkhovenallee 1  
45239 Essen  
Tel.: (0201) 8401-140  
Fax: (0201) 8401-215  
E-Mail: ann-katrin.schroeder@stifterverband.de

*Prof. Dr. Frank Ziegele*  
Geschäftsführer, CHE Centrum für Hochschulentwicklung  
Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, FH Osnabrück  
Verler Straße 6  
D-33332 Gütersloh  
Tel.: (05241) 9761-24  
Fax: (05241) 9761-40  
E-Mail: frank.ziegele@che-concept.de

# Impressum

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek.**

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

ISBN-10: 3-922275-26-5

ISBN-13: 978-3-922275-26-8

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

© Edition Stifterverband –

Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH, Essen 2008

Barkhovenallee 1

45239 Essen

Tel.: (0201) 8401-181

Fax: (0201) 8401-459

## **Text und Redaktion**

Volker Meyer-Guckel, Moritz Kralemann, Alfred Preuß,

Derk Schönfeld, Ann-Katrin Schröder, Frank Ziegele

## **Gestaltung**

SeitenPlan GmbH Corporate Publishing, Dortmund

## **Druck**

Druckerei Schmidt, Lünen

## **Fotos**

Reinhard Görner (88), Handelshochschule Leipzig (98), Hochschule Konstanz (38), plainpicture/apply pictures (6), plainpicture/ Fancy (18), StandOut Bussenius & Reinicke GbR (5), STOCK4B-RF (68), Steinbeis (104), Roswitha Strothenke (26), RWTH Aachen (66), T-Pool / STOCK4B (28), vario images (40), Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (74), Silvio Wyszengrad (58)

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen  
Postfach 16 44 60 • 45224 Essen  
Telefon (02 01) 84 01-0 • Telefax (02 01) 84 01-3 01  
[mail@stifterverband.de](mailto:mail@stifterverband.de)  
[www.stifterverband.de](http://www.stifterverband.de)