



## Wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen: Herausforderungen und Handlungsempfehlungen

*Ergebnisse der wissenschaftlichen  
Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs:  
„Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*

Eva Cendon, Uwe Elsholz, Karsten Speck, Uwe Wilkesmann, Sigrun Nickel (Hrsg.)  
unter Mitwirkung von Annika Maschwitz (Hochschule Bremen)

**AUFSTIEG DURCH  
BILDUNG >>**

**OFFENE HOCHSCHULEN**



# **Wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen: Herausforderungen und Handlungsempfehlungen**

*Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung  
des Bund-Länder-Wettbewerbs:*

*„Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*

Eva Cendon, Uwe Elsholz, Karsten Speck, Uwe Wilkesmann, Sigrun Nickel (Hrsg.)  
unter Mitwirkung von Annika Maschwitz (Hochschule Bremen)

## Hinweis

Diese Publikation wurde im Rahmen der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beauftragten wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ erstellt. Das BMBF hat die Ergebnisse nicht beeinflusst. Die in dieser

Publikation dargelegten Ergebnisse und Interpretationen liegen in der alleinigen Verantwortung der Autor\*innen.

Alle angegebenen Online-Quellen wurden zuletzt am 18.02.2020 geprüft.

---

## Impressum

### Herausgegeben durch:

wissenschaftliche Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, vertreten durch die Projektleitungen: Prof. Dr. Eva Cendon, Prof. Dr. Uwe Elsholz (FernUniversität in Hagen); Prof. Dr. Karsten Speck (Universität Oldenburg); Prof. Dr. Uwe Wilkesmann (Technische Universität Dortmund); Dr. Sigrun Nickel (CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung) unter Mitwirkung von Prof. Dr. Annika Maschwitz (Hochschule Bremen).

### Unter Mitarbeit von:

Abena Dadze-Arthur, Elise Glaß, Benjamin Klages, Anita Mörth, Dorothee Schulte (FernUniversität in Hagen), Katrin Brinkmann, Maximilian Fautz, Gerald Schwabe (Carl von Ossietzky Universität Oldenburg), Ronja Vorberg, Olga Wagner (Technische Universität Dortmund), Nicolas Reum, Michaela Schrand, Anna-Lena Thiele (CHE Centrum für Hochschulentwicklung).

### Redaktion:

Katrin Brinkmann, Maximilian Fautz, Christian Schöne, Dorothee Schulte

### Copyright:

Vervielfachung oder Nachdruck, auch auszugsweise, zur Veröffentlichung durch Dritte nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Herausgebenden

### Layout:

Superidee Werbeagentur, Oldenburg  
[www.superidee.de](http://www.superidee.de)

### Druck:

STÜRKEN Print Productions, Bremen  
[www.stuerken.com](http://www.stuerken.com)

**Oldenburg, März 2020**

## » Inhalt

<u>Vorwort der wissenschaftlichen Begleitung zum Bund-Länder-Wettbewerb: „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“</u> .....	1
<u>Grußwort der Bundesministerin für Bildung und Forschung</u> .....	2
<u>Grußwort des Präsidenten der Kultusministerkonferenz</u> .....	3
<u>Einleitung</u> .....	4
<u>Der Bund-Länder-Wettbewerb: „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“</u> .....	8
<u>Wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen: Herausforderungen und Handlungsempfehlungen</u> .....	13
<b>» 1</b> <u>Organisationale Verankerung</u> .....	14
<b>» 2</b> <u>Nachhaltige Implementierung</u> .....	16
<b>» 3</b> <u>Externe Kooperationen</u> .....	18
<b>» 4</b> <u>Finanzierung</u> .....	20
<b>» 5</b> <u>Personalstrukturen</u> .....	22
<b>» 6</b> <u>Qualitätsentwicklung und Zertifizierung</u> .....	24
<b>» 7</b> <u>Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen</u> .....	26
<b>» 8</b> <u>Gender und Diversity</u> .....	28
<b>» 9</b> <u>Heterogenität der Zielgruppen</u> .....	30
<b>» 10</b> <u>Entwicklung von Angebotsformaten</u> .....	32
<b>» 11</b> <u>Gewinnung von Lehrenden</u> .....	34
<b>» 12</b> <u>Didaktisches Design</u> .....	36
<b>» 13</b> <u>Theorie-Praxis-Verzahnung</u> .....	38
<u>Unternehmerisch, engagiert, digitalisiert...!?</u> <u>Wissenschaftliche Weiterbildung an der Hochschule der Zukunft</u> .....	40



## » Vorwort der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert mit dem Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ seit 2011 bundesweit Projekte an 101 Hochschulen, welche sich im Rahmen wissenschaftlicher Weiterbildung mit der Entwicklung und Implementierung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung für vielfältige Zielgruppen, u. a. Berufstätige und Personen mit Familienpflichten, beschäftigen. Die geförderten Projekte wurden von Beginn an von der wissenschaftlichen Begleitung unterstützt, um ihre Expertise im Umgang mit heterogenen Zielgruppen, der hochschuldidaktischen Gestaltung und Umsetzung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung sowie der nachhaltigen Implementierung und Verankerung dieser (Studien-)Angebote an den eigenen Hochschulen auf- und auszubauen.

Die wissenschaftliche Begleitung beobachtet und erforscht aus unterschiedlichen Perspektiven die nationalen und internationalen Entwicklungen des lebenslangen Lernens an Hochschulen und speist diese in den Wettbewerb ein. Die dabei gewonnenen Ergebnisse und Erfahrungen sollen über den Wettbewerb hinaus einen wichtigen Beitrag zur Profilbildung von Hochschulen hin zu Institutionen des lebenslangen Lernens und damit zur Weiterentwicklung des deutschen Hochschulsystems leisten. Vor dem Hintergrund

der bereits identifizierten projekt- und wettbewerbsübergreifenden Themen sowie nationaler und internationaler Entwicklungen liegen die Schwerpunkte der Forschungsarbeit auf heterogenen Zielgruppen, zielgruppengemäßen Studienformaten, der Motivation von Lehrenden sowie der Nachhaltigkeit und dem Transfer der Projektergebnisse.

Diese Broschüre richtet sich an Akteur\*innen, die sich strategisch mit wissenschaftlicher Weiterbildung auf unterschiedlichen Steuerungsebenen an Hochschulen beschäftigen oder beschäftigen möchten und darüber hinaus an jene, die den Paradigmenwechsel in Richtung lebenslanges Lernen an Hochschulen begleiten oder begleiten möchten.

Auf Basis unserer Erkenntnisse aus nunmehr neun Jahren wissenschaftlicher Begleitung möchten wir Ihnen ein Werkzeug an die Hand geben, das Sie dabei unterstützen kann, diesen Paradigmenwechsel auch bei Gegenwind und internen oder externen Widerständen voranzutreiben. Anhand der Beschreibung von 13 zentralen Herausforderungen der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen und ergänzenden Handlungsempfehlungen bieten wir Ihnen damit Anknüpfungspunkte, um Ihre eigene Zukunftsvision von wissenschaftlicher Weiterbildung an Ihrer Hochschule zu entwickeln.

Eva Cendon  
FernUniversität in Hagen

Uwe Elsholz  
FernUniversität in Hagen

Karsten Speck  
Carl von Ossietzky  
Universität Oldenburg

Uwe Wilkesmann  
Technische Universität  
Dortmund

Sigrun Nickel  
CHE Centrum für  
Hochschulentwicklung



© BMBF/Laurence Chaperon

## Grußwort der Bundesministerin für Bildung und Forschung

Anja Karliczek

Hochschulen für neue Zielgruppen zu öffnen und weiterbildende Studienangebote zu entwickeln: Das sind Ziele des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Es sind wichtige Ziele, denn sie tragen dazu bei, das Fachkräfteangebot dauerhaft zu sichern und die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung zu verbessern.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat für den Wettbewerb von 2011 bis 2020 insgesamt 250 Millionen Euro bereitgestellt. Heute können wir sagen: Es war gut investiertes Geld. Denn der Wettbewerb ist ein voller Erfolg. Wir haben unsere Ziele erreicht. Vor allem aber haben wir einen Kulturwandel im System der wissenschaftlichen Weiterbildung angestoßen.

Seit 2011 haben 101 Hochschulen mit 77 Projekten neue Wege geebnet: Sie haben Weiterbildungsangebote entwickelt, die nach bis zu sechs Jahren Förderung in den Regelbetrieb der Hochschulen übernommen werden konnten. Sie haben Weiterbildungszentren gegründet und Strukturen geschaffen, die Vernetzung an den Hochschulen und mit Kooperationspartnern ermöglichen. Und sie haben – was kaum zu unterschätzen ist – eine neue digitale Lehr-/Lernkultur befördert, indem sie zunehmend online-gestützte Lernarrangements nutzen. Darüber hinaus ist es gelungen, berufliche und hochschulische Bildung besser zu verzahnen – wodurch sich nicht nur das deutsche Hochschulsystem, sondern das gesamte Bildungssystem weiterentwickelt.

Die „offenen Hochschulen“ haben die Messlatte für die wissenschaftliche Weiterbildung hoch angelegt. Sie können Vorbild und Ermutigung für die Hochschulen sein, die sich jetzt ebenfalls auf den Weg zu mehr wissenschaftlicher Weiterbildung machen – und dadurch dazu beitragen, dass wir die Anforderungen der digitalisierten Bildungs- und Arbeitswelt bewältigen können.

Anja Karliczek  
Mitglied des Deutschen Bundestages  
Bundesministerin für Bildung und Forschung

# Grußwort des Präsidenten der Kultusministerkonferenz

Prof. Dr. R. Alexander Lorz

Offene Hochschulen: Diese Idee ist heute wichtiger denn je. Offen im Sinne von zugänglich z.B. für Studierende, die ihre Hochschulzugangsberechtigung nicht traditionell mit dem Schulabschluss erlangt haben oder die im Laufe eines Berufslebens die Notwendigkeit oder das Bedürfnis nach wissenschaftlicher Weiterbildung sehen und mit dem Lernen nicht aufhören oder neu beginnen wollen. Dabei lernen nicht nur die Studierenden, sondern auch die Hochschulen, und wissenschaftliche Erkenntnisse finden ihren Weg in die Praxis.

Die Hochschulen müssen aber auch selbst offen sein angesichts der Veränderungen durch die Digitalisierung und damit einhergehenden Veränderungen unserer Kommunikation. Die Entwicklungen zeigen bereits jetzt Lösungen durch die Nutzung digitaler Medien, z.B. durch Online-Lernen, virtuelle Labore, Online-Prüfungen. Damit werden neue Impulse für den Einsatz digitaler Medien in der beruflichen und hochschulischen Bildung gegeben und somit auch der Zugang erleichtert.

Die Ziele der Kultusministerkonferenz, lebenslanges Lernen zu fördern, die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung zu erhöhen und die Öffnung der Hochschulen für neue Studierendengruppen zu erreichen, finden in den Ergebnissen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, die von der wissenschaftlichen Begleitung in dieser Broschüre seit 2015 zum zweiten Mal vorgestellt werden, ihren Niederschlag.

Wissenschaftliche Weiterbildung ist jetzt und in Zukunft noch stärker eine Voraussetzung, um am Arbeitsmarkt zu bestehen, Transformationen der Arbeitswelt zu begleiten und gefeit zu sein gegen einfache Wahrheiten, die sich beim Hinterfragen vielleicht als Fehlinformationen entpuppen. Diese Weiterbildung sollte grundsätzlich allen Interessierten offenstehen, unabhängig davon, ob sie familiär oder durch Berufstätigkeit eingebunden sind. Die „offene Hochschule“ bietet diesbezüglich zeitlich und medial flexible Wege, sich weiterzubilden.



Prof. Dr. R. Alexander Lorz  
Staatsminister  
Präsident der Kultusministerkonferenz



© HKM/Manjit Jari

## » Einleitung

Die Durchführung von wissenschaftlicher Weiterbildung gehört neben Forschung und Lehre zu den Kernaufgaben von Hochschulen. Gleichzeitig kommt der wissenschaftlichen Weiterbildung eine gesonderte Stellung zu, denn universitäre Reputation speist sich vorrangig aus Forschungsaktivitäten und für das Budget staatlicher Hochschulen ist die Anzahl der Studierenden in den grundständigen Studienformaten die wichtigere Kennzahl gegenüber wissenschaftlicher Weiterbildung. Durch einen Wechsel in der Steuerung des deutschen Hochschulsystems wird überdies seit der Jahrtausendwende die Stellung der wissenschaftlichen Weiterbildung innerhalb der Hochschule neu begründet. Das New Public Management überträgt betriebswirtschaftlich-ökonomische Steuerungsformen auf die Hochschulen. So sollen die Prozesse und die Ergebnisse an den Hochschulen besser gesteuert werden

können. Die Governance von Hochschulen bewegt sich damit in eine Richtung, die in der wissenschaftlichen Weiterbildung schon immer praktiziert werden musste. Seit dem EU-Beihilferahmen müssen (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung zunehmend als wirtschaftliche (Studien-)Angebote klassifiziert werden und sind deshalb mit mindestens kostendeckenden Gebühren zu belegen. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld zwischen kostenfreien grundständigen bzw. konsekutiven (Studien-)Angeboten und kostenpflichtigen (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung. Dies ist im Hinblick auf die Öffnung für alternative Bildungsbiografien im Rahmen des lebenslangen Lernens und aus Sicht der Teilnehmenden schwierig nachzuvollziehen und stellt eine Zugangshürde dar.

---

Das Ziel, wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen als einen zentralen Bestandteil zu etablieren, ist demzufolge gerahmt von vielfältigen Herausforderungen, denen vier zentrale **Dilemmata der wissenschaftlichen Weiterbildung** zugrunde liegen, die von strategischer Bedeutung für die Verankerung von wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen sind und in der Broschüre an unterschiedlichen Stellen aufgegriffen werden:

» **1** Wissenschaftliche Weiterbildung agiert auf der einen Seite als privates Gut auf einem ökonomischen Markt und ist in diesem Sinne Vorreiter des New Public Management an den Hochschulen. Auf der anderen Seite repräsentiert sie als akademische Bildung ein öffentliches Gut mit seinen akademischen Freiheiten.

» **3** Sowohl Teilnehmende als auch Lehrende in der wissenschaftlichen Weiterbildung bewegen sich im Spannungsfeld von karriereorientierten und monetären Verwertungsinteressen als extrinsische Motivation für wissenschaftliche Weiterbildung und intrinsischen Motiven wie Persönlichkeitsentwicklung bzw. der Freude am Lehren oder Lernen.

» **2** Auf der einen Seite ist wissenschaftliche Weiterbildung als eigene Organisationseinheit die Grenzstelle der Hochschule. Dort soll sie die Umweltinformation des Weiterbildungsmarktes in die Organisation weiterleiten, was sie aber nur dann kann, wenn sie in der Hierarchie der Organisation Hochschule entsprechend hoch angesiedelt ist. Auf der anderen Seite steht die wissenschaftliche Weiterbildung als Organisationsform (aufgrund des EU-Beihilferahmens) am Rande oder auch außerhalb der Organisation Hochschule, um wirtschaftlich agieren zu können.

» **4** Mit Blick auf die vermittelten Inhalte zeigt sich auf der einen Seite die Notwendigkeit, dass wissenschaftliche Weiterbildung aufgrund der zugrunde liegenden Bedarfs- und Nachfrageorientierung praktisches Wissen vermittelt. Auf der anderen Seite besteht der Anspruch, auch eine Wissenschaftsorientierung für die Praxis zu vermitteln.

Den zuvor genannten Herausforderungen steht aber auch die zunehmende Sichtbarkeit und Anerkennung von wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland gegenüber. In der „Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudien“ (DGWF) sind seit ihrer Gründung vor 50 Jahren mittlerweile über 325 institutionelle und persönliche Mitglieder aus Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen organisiert – dies bei ca. 400 Hochschulen in Deutschland. Als Fachgesellschaft versammelt die DGWF in der wissenschaftlichen Weiterbildung engagierte Mitarbeitende an deutschen Hochschulen. Und nach wie vor obliegt es maßgeblich dem Engagement der verantwortlichen Personen für wissenschaftliche Weiterbildung, vielfach als Einzelkämpfer\*innen, den Stellenwert von wissenschaftlicher Weiterbildung innerhalb der Hochschulen voranzubringen.

## » Eine bessere Sichtbarkeit und deutliche Steigerung der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung wurde in den letzten Jahren vor allem durch den Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ erzielt.

Durch die Förderung konnte ein massiver Ausbau von neuen und auch neuartigen (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung sowie weiterer Maßnahmen, welche die Hochschulen durchlässiger machen sollen, erreicht werden.

Erhöhte Aufmerksamkeit für mit wissenschaftlicher Weiterbildung verbundene Herausforderungen wurde zudem auch durch diverse Positionspapiere zum Thema erlangt, nicht zuletzt 2019 durch die Empfehlungen zu hochschulischer Weiterbildung als Teil des lebenslangen Lernens des Wissenschaftsrats. Wenn das höchste Gremium der deutschen Wissenschaft sich positiv des Themas annimmt, bedeutet dies einen hohen Prestigegewinn für wissenschaftliche Weiterbildung und verdeutlicht gleichzeitig die damit verbundenen bildungs- und hochschulpolitischen Erfordernisse.

### Literatur zum Weiterlesen und Beispiele

In dieser Broschüre werden Literatur zum Weiterlesen und Beispiele aus der Hochschulpraxis bereitgestellt. Die entsprechenden Links dazu finden Sie gesammelt online unter:

[www.offene-hochschulen.de/ergebnisse2020](http://www.offene-hochschulen.de/ergebnisse2020)

In der vorliegenden Ergebnisbroschüre werden die im Folgenden kurz skizzierten für die strategische (Weiter-)Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildung relevanten 13 Themen behandelt. Sie speisen sich aus Erkenntnissen der wissenschaftlichen Begleitung des Wettbewerbs. Neben der Darstellung der mit dem jeweiligen Thema verbundenen strategischen Herausforderungen erfolgt in den Beiträgen jeweils eine kurze Einordnung in den Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung und des Wettbewerbs.

## »» 1 Organisationale Verankerung

Die organisationale Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen erfolgt je nach vorherrschender Struktur, Kultur und Zielsetzung sehr unterschiedlich. Die Wahl einer passenden Organisationsform erfordert dabei von den Akteur\*innen eine Abschätzung der Vor- und Nachteile vor dem Hintergrund hochschul- und landesspezifischer Rahmenbedingungen sowie hochschulpolitischer Interessen.

## »» 2 Nachhaltige Implementierung

Die nachhaltige Implementierung von Projektergebnissen (aus dem Wettbewerb) in Form von neu entstandenen (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung, Strukturen und Personalstellen, stellt die Akteur\*innen vor zentrale Herausforderungen sowohl im Umgang mit (hemmenden) staatlichen bzw. gesetzlichen Rahmenbedingungen als auch mit aufkommenden Kultur- und Strukturfragen innerhalb der Hochschule.

## »» 3 Externe Kooperationen

Externe Kooperationen sind für Hochschulen und damit auch im Wettbewerb ein zentrales Thema, erzeugen aber gleichzeitig bei den beteiligten Akteur\*innen sowohl durch die oftmals starke Personengebundenheit von Kooperationen als auch durch die notwendige organisationsübergreifende Abstimmung spezifische Herausforderungen.

## »» 4 Finanzierung

Die Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung ist durch die überwiegend vollzogene Einordnung als wirtschaftliche Tätigkeit eine zentrale Herausforderung, die auf die Etablierung von wissenschaftlicher Weiterbildung als eine Kernaufgabe von Hochschulen wesentlichen Einfluss hat.

## »» 5 Personalstrukturen

Die im Wettbewerb aufgeworfenen Fragen hinsichtlich Personalstrukturen in der wissenschaftlichen Weiterbildung betreffen wissenschaftliches Personal sowie nicht-wissenschaftliches Personal zugleich und bringen Herausforderungen im Hinblick auf die Be- und Entfristung des Personals sowie die Beauftragung von Lehrenden mit sich.

## »» 6 Qualitätsentwicklung und Zertifizierung

Qualitätsentwicklung und Zertifizierung sind zentrale Aspekte für die Qualitätssicherung der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung und eine erfolgreiche Positionierung dieser im Markt und erfordern eine stetige Evaluation von Anforderungen der Teilnehmenden sowie die Sicherstellung der didaktischen Fähigkeiten des Personals.

## »» 7 Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen

Die unterschiedlichen, zumeist beruflichen Vorerfahrungen der Studierenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung machen die Anrechnung von beruflich erworbenen Kompetenzen zu einem bedeutsamen Aspekt und erfordern von Hochschulen, geeignete Anrechnungsverfahren zu implementieren und dann auch zu nutzen.

## »» 8 Gender und Diversity

Die Berücksichtigung von Gender und Diversity in der wissenschaftlichen Weiterbildung ist zum einen vor dem Hintergrund der Heterogenität von Zielgruppen notwendig und besitzt zum anderen das Potenzial, neue Impulse für die Angebotsentwicklung sowie die inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklung der Lehre zu setzen. Die damit verbundene notwendige Auseinandersetzung mit institutionalisierten, aber auch persönlichen Ansichten und Werten von Akteur\*innen stellt eine zentrale Herausforderung dar.

## » 9 Heterogenität der Zielgruppen

Der Adressat\*innenkreis in (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung hat sich durch die zunehmende Heterogenität der Zielgruppen stark erweitert und stellt Akteur\*innen bei der Schaffung adäquater Zugangs- und Lernbedingungen (auf Grund unterschiedlicher Zeitbudgets, Lerngewohnheiten und Lernzeiten sowie der Prämisse der Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Privatleben) vor große Herausforderungen.

## » 10 Entwicklung von Angebotsformaten

Die Entwicklung von Angebotsformaten in der wissenschaftlichen Weiterbildung orientiert sich stark an den Bedürfnissen der anvisierten Zielgruppen, wobei die Erreichung einer hohen Passgenauigkeit vorrangiges Ziel ist. Dabei stellen die Wahl des passenden Formats sowie die Planung und Entwicklung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung hohe zeit- und kostenintensive Anforderungen.

## » 11 Gewinnung von Lehrenden

Lehrende als Repräsentant\*innen von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung spielen eine zentrale Rolle für deren erfolgreiche Umsetzung. Gleichzeitig ist die Gewinnung von Lehrenden aufgrund des gesonderten Aufwandes einer Tätigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung, der fehlenden Anerkennung und Akzeptanz dieser Tätigkeit sowie der Besonderheiten in der Interaktion mit den Studierenden mit Herausforderungen verbunden.

## » 12 Didaktisches Design

Aufgrund der heterogenen Zielgruppen und den damit verbundenen vielschichtigen Ansprüchen kommt dem didaktischen Design bei der Gestaltung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung besondere Bedeutung zu und macht eine Flexibilisierung erforderlich, um die Vereinbarkeit zwischen Studium, Beruf und Privatleben zu ermöglichen.

## » 13 Theorie-Praxis-Verzahnung

Theorie-Praxis-Verzahnung verbindet akademische mit beruflichen Wissens- und Handlungslogiken und stellt dabei insbesondere die Universitäten mit einem traditionell stärker ausgeprägten Fokus auf Theorie und Forschung vor die Herausforderung, sich der Praxis zu öffnen und Praxisanforderungen und -erfahrungen der Studierenden zu integrieren.

Nachdem im nächsten Kapitel einführend der Bund-Länder-Wettbewerb beschrieben wird, werden anschließend die hier skizzierten Herausforderungen ausformuliert und jeweils um Handlungsempfehlungen ergänzt. Diese bieten Anknüpfungspunkte für Akteur\*innen, die eigene Visionen und Strategien für wissenschaftliche Weiterbildung an ihren Hochschulen entwickeln bzw. weiterentwickeln möchten.



### Zum Weiterlesen

Burckhart, Holger; Hanft, Anke & Pellert, Ada (2017). [Vodcast #1/1: Was heißt Lebenslanges Lernen für Hochschulen?](#) [Videodatei].

Burckhart, Holger; Hanft, Anke & Pellert, Ada (2017). [Vodcast #1/2: Warum sollten sich Hochschulen mit Lebenslangem Lernen beschäftigen?](#) [Videodatei].

Burckhart, Holger; Hanft, Anke & Pellert, Ada (2017). [Vodcast #1/3: Welche Herausforderungen bedeutet Lebenslanges Lernen für Hochschulen?](#) [Videodatei].

Cendon, Eva; Maschwitz, Annika; Nickel, Sigrun; Pellert, Ada & Wilkesmann, Uwe (2020). Steuerung der hochschulischen Kernaufgabe Weiterbildung. In Isabell M. Welpe, Jutta Stumpf-Wollersheim, Lisa Ritzenhöfer, Nicholas Folger & Manfred Prenzel (Hrsg.), *Leistungsbewertung in Universitäten*. Berlin: De Gruyter.

Hörr, Beate & Jütte, Wolfgang (Hrsg.). (2017). *Weiterbildung an Hochschulen. Der Beitrag der DGWF zur Förderung wissenschaftlicher Weiterbildung*. Bielefeld: WBV.

Wilkesmann, Uwe (2010). Die vier Dilemmata der wissenschaftlichen Weiterbildung. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, 30 (1), 28–42.

Wissenschaftsrat (2019). [Empfehlungen zu hochschulischer Weiterbildung als Teil des lebenslangen Lernens – Vierter Teil der Empfehlungen zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demographischen Wandels](#).

## » Der Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“

Dank des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ hat die wissenschaftliche Weiterbildung in Deutschland eine Fülle neuer Impulse erhalten. Einige der während der Laufzeit erzielten Ergebnisse und beobachtbaren Entwicklungstrends werden im vorliegenden Beitrag kurz vorgestellt.

Auf Basis einer Vereinbarung von Bund und Ländern im Jahr 2010 fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) zwischen 2011 und 2020 insgesamt 77 Projekte von Hochschulen und Hochschulverbänden im gesamten Bundesgebiet. Diese sollen vor allem durch die Entwicklung und Implementierung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung einen Beitrag zur dauerhaften Sicherung des Fachkräfteangebots, zur Verbesserung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung, zur schnelleren Integration von neuem Wissen in die Praxis sowie zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Wissenschaftssystems im Bereich des lebenslangen Lernens leisten. Konkret handelt es sich hierbei um berufsbegleitende Studiengänge auf Bachelor- und Masterniveau, duale und triale Studiengänge, Zertifikatsprogramme und -kurse, Certificates of Advanced Studies (CAS), Diplomas of Advanced Studies (DAS) sowie Vorbereitungskurse/Brückenkurse/Propädeutika. Dadurch sollen auch Zielgruppen erschlossen werden, die bislang nicht primär im Fokus akademischer Bildung standen, u. a. Berufstätige, darunter auch beruflich Qualifizierte ohne (Fach-)Abitur und Berufsrückkehrer\*innen.

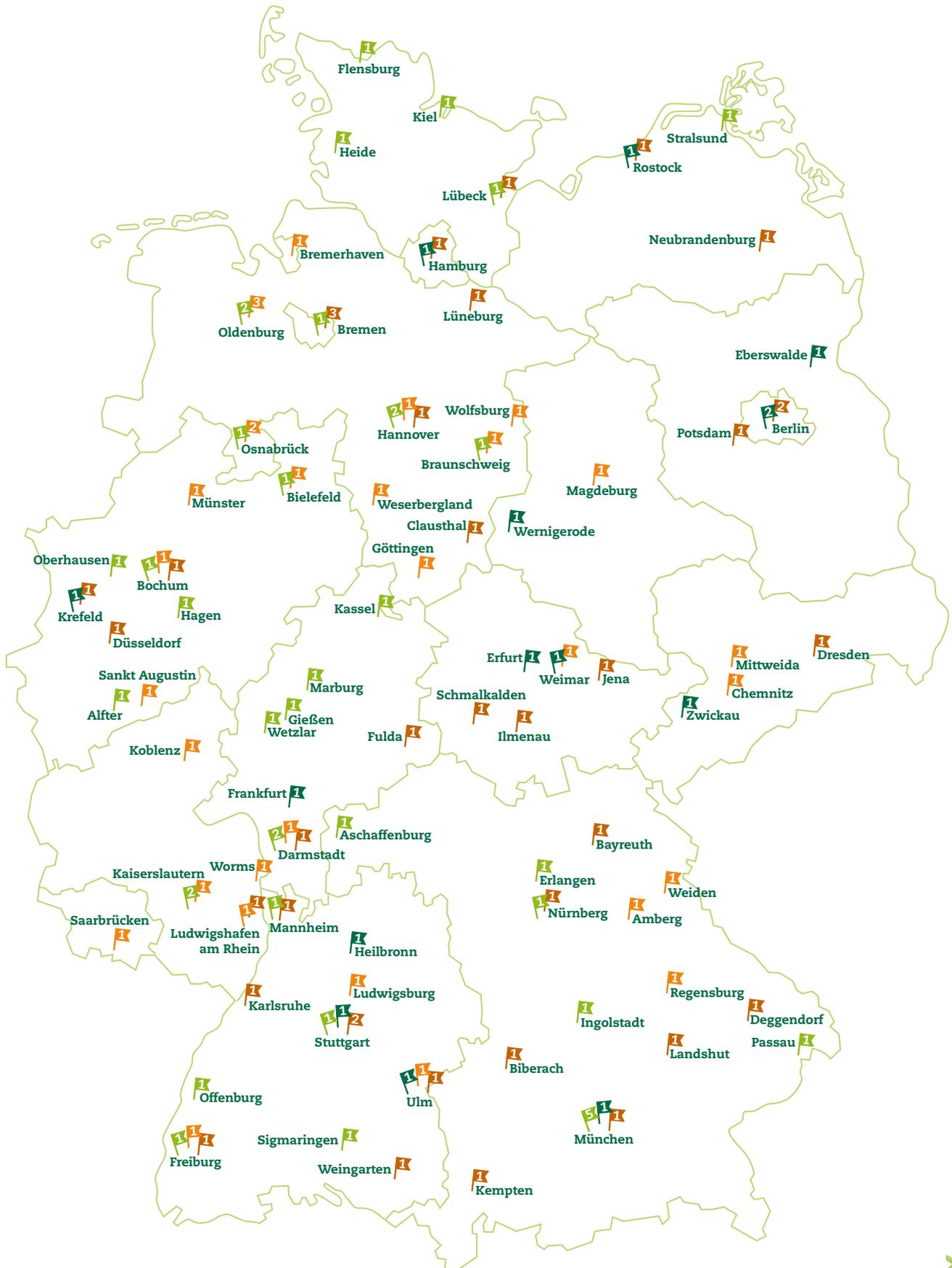
Die Förderung erfolgt in zwei Wettbewerbsrunden (WR) von je sechs Jahren (2011-2017; 2014-2020). In beiden WR zusammen wurden 77 Projekte (53 Einzel- und 24 Verbundprojekte) an 101 verschiedenen deutschen Hochschulen (62 andere Hochschulen, 39 Universitäten) und vier außeruniversitären Forschungseinrichtungen bzw. weiteren Institutionen bewilligt. Aktuell gefördert werden noch 34 Einzel- und 13 Verbundprojekte an 61 verschiedenen deutschen Hochschulen (davon 22 Universitäten) und einer außeruniversitären Forschungseinrichtung. Damit machte sich seit 2011 etwa jede vierte Hochschule in Deutschland über alle Bundesländer verteilt auf den Weg zur offenen Hochschule. Darüber hinaus engagieren sich weitere Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Verbände als informelle Kooperationspartner in den Projekten.

Im Folgenden werden Schlaglichter auf zentrale Ergebnisse geworfen, die im Rahmen des Wettbewerbs zwischen 2011 und 2020 erarbeitet wurden. Die empirischen Daten basieren auf den regelmäßig durchgeführten Befragungen der Förderprojekte im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Wettbewerbs. In den Darstellungen werden die beiden WR getrennt voneinander aufgeführt, um etwaige Unterschiede sichtbar zu machen. Zu beachten ist, dass es sich bei den Angaben zur 1. WR um finale Resultate bzw. um Ergebnisse einer ex-post-Befragung anderthalb Jahre nach Projektende handelt, während die Daten zur 2. WR als vorläufig zu betrachten sind. Die verwendeten Informationen stammen aus zwei Erhebungen, welche zwischen Februar und Mai 2019 durchgeführt wurden und in deren Mittelpunkt jeweils die Nachhaltigkeit bzw. der aktuelle Entwicklungsstand der im Zuge des Wettbewerbs umgesetzten (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung standen.

**» Aktuell gefördert werden noch 34 Einzel- und 13 Verbundprojekte an 61 verschiedenen deutschen Hochschulen (davon 22 Universitäten) und einer außeruniversitären Forschungseinrichtung. Damit machte sich seit 2011 etwa jede vierte Hochschule in Deutschland über alle Bundesländer verteilt auf den Weg zur offenen Hochschule.**

## Die Projekte im Wettbewerb verteilen sich wie folgt im Bundesgebiet:

- ▬ Anzahl Verbundprojekte 1. Wettbewerbsrunde
- ▬ Anzahl Verbundprojekte 2. Wettbewerbsrunde
- ▬ Anzahl Einzelprojekte 1. Wettbewerbsrunde
- ▬ Anzahl Einzelprojekte 2. Wettbewerbsrunde



## Zentrale Ergebnisse und Entwicklungstrends

### Projektarbeit in hohem Maße nachhaltig

Eine Vielzahl der neu- bzw. weiterentwickelten (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung konnte während der Laufzeit des Wettbewerbs in den Regelbetrieb überführt werden. Im Mai 2019 wurden insgesamt 359 implementierte wissenschaftliche Weiterbildungsformate gezählt und bis zum Ende des Wettbewerbs werden mit hoher Wahrscheinlichkeit noch weitere hinzukommen. Von den bereits im Regelbetrieb laufenden (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung entfallen 251 auf die 1. WR und 108 auf die 2. WR. Da die Projekte der 2. WR im Frühjahr 2019 noch mit der Erprobung und Umsetzung weiterer 324 (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung beschäftigt waren, ist davon auszugehen, dass sich die Anzahl der implementierten (Studien-)Angebote bis zum Ende des Förderzeitraums im Juli 2020 nochmals deutlich erhöhen wird.

Hinsichtlich der Nachhaltigkeit der implementierten (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung aus der 1. WR liegen ebenfalls Daten vor. Ehemalige Projektleitungen und -koordinator\*innen wurden 1,5 Jahre nach Ende der Förderung gebeten, anzugeben, ob die im Rahmen des Wettbewerbs implementierten (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung weiterhin Bestand haben. Von den im September 2017 erfassten 210 implementierten (Studien-)Angeboten wurden 24 eingestellt. Die restlichen 186 (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung stehen Interessierten weiterhin zur Verfügung. Darüber hinaus sind noch 65 weitere (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung hinzugekommen, die nach Ende der Förderlaufzeit implementiert wurden.

### Vielfältige Zielgruppen erschlossen und erreicht

Die entwickelten (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung sollten insbesondere Zielgruppen ansprechen, die in den Hochschulen traditionell weniger im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen. Nachfolgende Abbildung 1 zeigt,

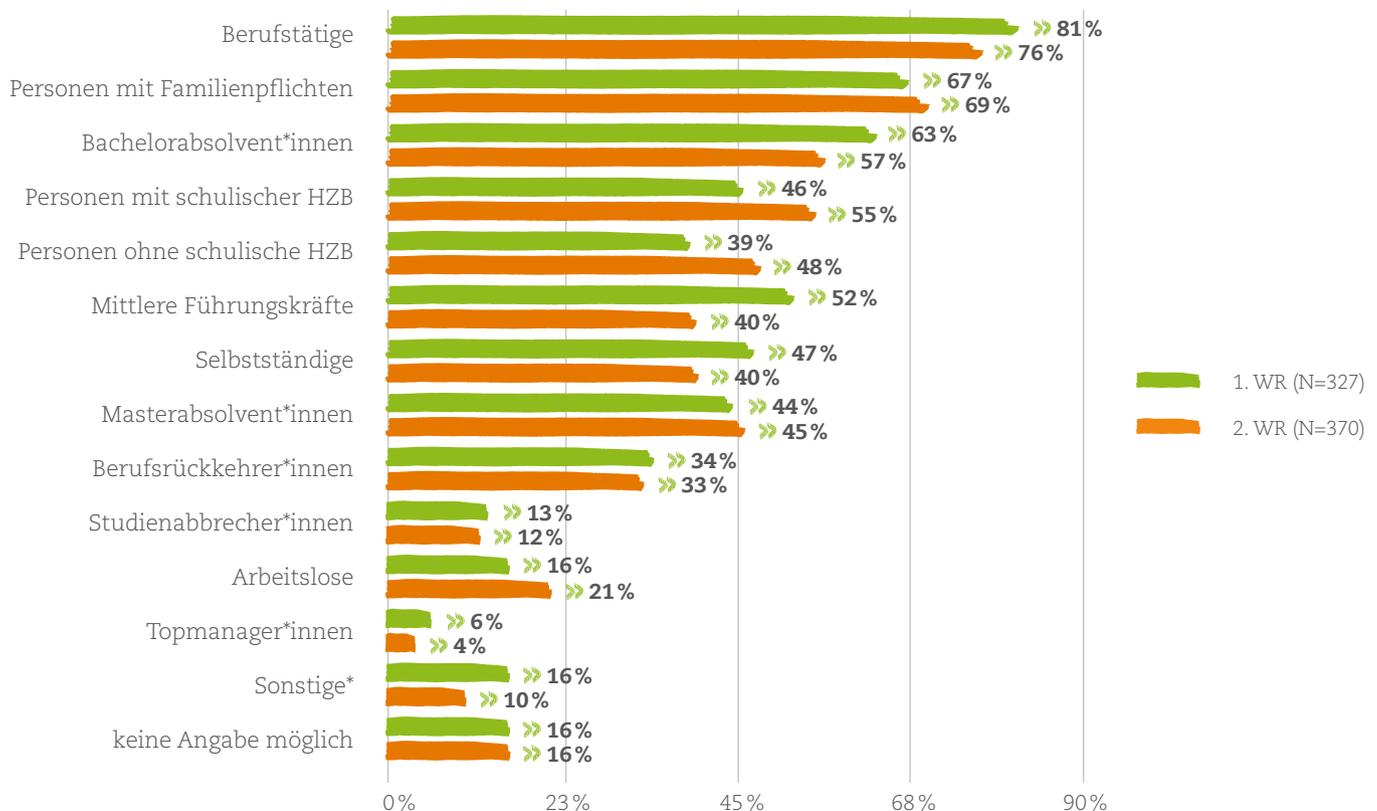


Abbildung 1: Ausmaß der Zielgruppenerreichung in den (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung der 1. und 2. WR

Quelle: Online-Befragung CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2019

N = Anzahl der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung, Angaben in Prozent

Frageformulierung: „Welche Zielgruppe(n) haben Sie mit dem Angebot bislang erreicht?“ (Mehrfachantworten möglich).

\* Unter „Sonstige“ werden u. a. Quereinsteiger\*innen, Studierende, beruflich Qualifizierte, Studierende mit Migrationshintergrund, Geflüchtete, Lehrende, Professor\*innen, Lehrbeauftragte, Promovierende sowie Fachkräfte aus spezifischen Bereichen zusammengefasst.

dass ein breites Spektrum an Teilnehmenden aus diesem Segment erreicht werden konnte. Drei Gruppen stechen dabei quantitativ besonders hervor: Berufstätige, Personen mit Familienpflichten und Bachelorabsolvent\*innen. Zwischen den WR zeigen sich hier nur kleinere Unterschiede (vgl. Abbildung 1).

Da das Gros der Teilnehmenden in den (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung über berufliche Erfahrungen verfügt, ist deren Berücksichtigung in den Lehrveranstaltungen von zentraler Bedeutung. Um eine angemessene Theorie-Praxis-Verzahnung zu gewährleisten, ist der Einsatz spezifischer didaktischer Herangehensweisen erforderlich. Hilfreich kann in diesem Zusammenhang auch die Bereitstellung von Verfahren zur Anrechnung beruflich erworbener Kompetenzen sein. Dabei kann es sich um Fähigkeiten handeln, die entweder in Ausbildung und Beruf, in Fortbildungen oder im Rahmen beruflicher (Fach-)Qualifikationen

erworben wurden. In den Projekten des Wettbewerbs wurden für die Anrechnung im Sinne des Ersatzes von Studien- und Prüfungsleistungen individuelle und pauschale Anrechnungsverfahren entwickelt sowie entsprechende Unterstützungs- und Beratungsstrukturen aufgebaut. Allerdings fallen Nachfrage und Nutzung von Anrechnungsverfahren insgesamt eher zurückhaltend aus. Teilnehmende scheuen häufig den damit verbundenen Aufwand.

### Trend zu kürzeren Weiterbildungsformaten

Insgesamt wurden zwischen 2011 und 2019 von den Förderprojekten über 750 (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung im Rahmen des lebenslangen Lernens entwickelt und umgesetzt. Dabei zeigt sich im Lauf der Jahre ein immer stärkerer Trend zu Kurzformaten wie Zertifikatskursen und -programmen oder auch CAS und/oder DAS nach Schweizer Vorbild (vgl. Abbildung 2).

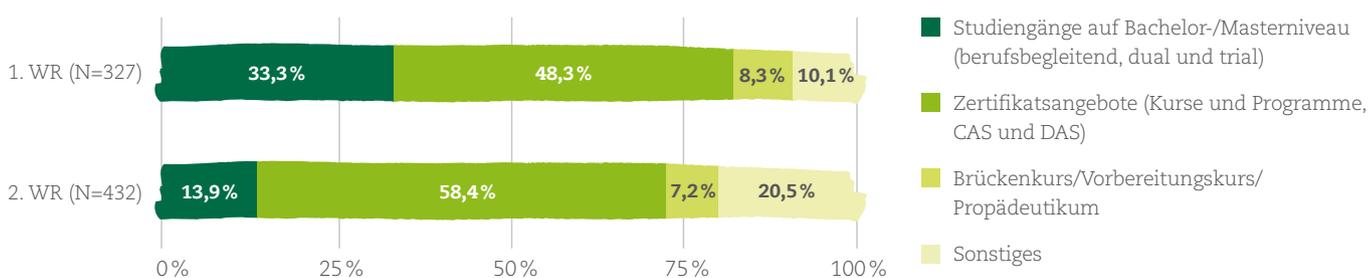


Abbildung 2: Verteilung der Angebotsformate in den Projekten der 1. und 2. WR  
 Quelle: Online-Befragung CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2019  
 N = Anzahl der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung, Angaben in Prozent  
 Frageformulierung: „Welchem Typus ordnen Sie das Angebot zu?“

In der 2017 abgeschlossenen 1. WR machen Studiengänge auf Bachelor- und Masterniveau noch knapp ein Drittel der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung aus. Kurzformate nehmen zwar auch hier den größten Raum ein, allerdings nicht ganz so ausgeprägt wie in den erst 2014 gestarteten Projekten der 2. WR. Bei Letzteren fällt der Anteil an Studiengängen verglichen mit der 1. WR deutlich geringer aus, während derjenige der Kurzformate nochmals ausgebaut werden konnte. Insbesondere die CAS und DAS haben quantitativ zugelegt. Während die Anteile in der 1. WR bei vier Prozent lagen, machen sie in der 2. WR einen Anteil von 12,3 Prozent aus, wobei dies hauptsächlich auf die Aktivitäten von zwei beteiligten Hochschulen zurückzuführen ist. In die Kategorie „Sonstige“ fallen primär (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung, die variabel studierbar sind oder mehreren Antwortkategorien zugeordnet werden

können. Dies betrifft u. a. freiwillig belegbare Zusatzangebote, Massive Open Online Courses (MOOCs), Zertifikatsangebote unabhängig vom Niveau sowie aus mehreren Modulen bestehende Qualifizierungsprogramme und diverse Einzelnennungen.

Mit dem Trend zu kürzeren Angebotsformaten sind auch einige Herausforderungen verbunden, die vor allem das Thema „Qualitätssicherung“ betreffen. So existieren, bezogen auf Zertifikatsangebote, keine übergreifenden verbindlichen Standards, was Intransparenz zur Folge hat. Die Bezeichnungen für die Kurzformate sind sehr vielfältig, sodass für Weiterbildungsinteressierte oder Arbeitgebende von außen oft schwer nachvollziehbar ist, was sich genau dahinter verbirgt.

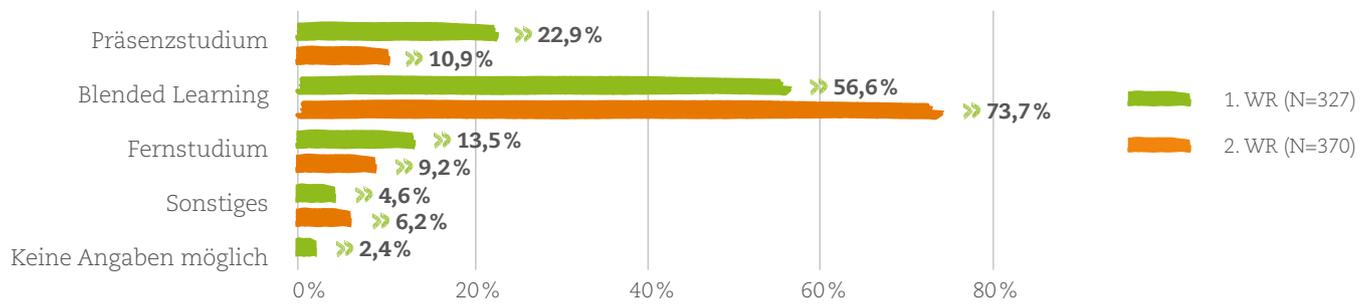


Abbildung 3: Organisationsformen der (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung in der 1. und 2. WR

Quelle: Online-Befragung CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2019

N = Anzahl der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung, Angaben in Prozent

Frageformulierung: „Wie ist das Angebot überwiegend organisiert?“

## Aufwind für Gesundheit und Pflege

Die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung im Wettbewerb decken eine große fachliche Bandbreite ab. In der 1. WR sind (Studien-)Angebote der Ingenieurwissenschaften, Informatik, Wirtschaftswissenschaften sowie interdisziplinär angelegte (Studien-)Angebote am häufigsten vertreten. Dagegen stammen die meisten (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung der 2. WR aus dem Bereich Gesundheit und Pflege, dicht gefolgt von den Ingenieurwissenschaften. Danach folgen (Studien-)Angebote aus den Wirtschaftswissenschaften. Differenziert nach Hochschultyp zeigen sich in einigen Fachrichtungen deutliche Unterschiede, die unabhängig von der WR gelten. (Studien-)Angebote aus dem Bereich Gesundheit und Pflege sind deutlich häufiger an Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften (FH/HAW) vorzufinden als an Universitäten. Gleiches gilt für (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung aus den Wirtschaftswissenschaften, auch wenn die Unterschiede geringer ausfallen. Dafür stammen (Studien-)Angebote aus den Ingenieurwissenschaften häufiger von Universitäten.

## Blended Learning setzt sich weiter durch

Für die im Zuge des Wettbewerbs am häufigsten erreichten Zielgruppen, Berufstätige und Personen mit Familienpflichten, ist aufgrund ihrer Mehrfachbelastungen durch Beruf, Studium und Familie ein hohes Maß an Flexibilität von zentraler Bedeutung. Daher ist die Mehrheit der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung in beiden WR in Teilzeit bzw. berufsbegleitend organisiert. Lediglich ein geringer Anteil folgt dem Prinzip eines Vollzeitstudiums. Bewährt hat sich vor allem das Blended-Learning-Format, welches Präsenz- und Online-Studium kombiniert und sich durch einen hohen Anteil digitaler Lehr-Lern-Formen auszeichnet. Der im Vergleich von 1. und 2. WR beobachtbare

Trend spricht eine deutliche Sprache: Die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung im Präsenz- und Fernstudium haben zwischen 2011 und 2019 sichtbar abgenommen (vgl. Abbildung 3).



## Zum Weiterlesen

- GWK Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2010). [Bund-Länder-Vereinbarung gemäß Artikel 91b Absatz 1 Nummer 2 des Grundgesetzes über den Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen](#). BAnz Nr. 107 vom 21. Juli 2010, S. 2528.
- Nickel, Sigrun; Reum, Nicolas & Thiele, Anna-Lena (2020). [Wirkungen über die Projektförderung hinaus: Analyse einer Ex-post-Befragung der 1. Wettbewerbsrunde. Projektfortschrittsanalyse 2019: Band 1. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“](#).
- Nickel, Sigrun & Thiele, Anna-Lena (2020). [Aktuelle Entwicklungen in den Projekten der 2. Wettbewerbsrunde. Projektfortschrittsanalyse 2019: Band 2. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“](#).
- Nickel, Sigrun; Schulz, Nicole & Thiele, Anna-Lena (2018). [Projektfortschrittsanalyse 2017: Befragungsergebnisse aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“](#).
- Nickel, Sigrun; Schulz, Nicole & Thiele, Anna-Lena (2019). [Projektfortschrittsanalyse 2018: Entwicklung der 2. Wettbewerbsrunde im Zeitverlauf seit 2016. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“](#).

## » Wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen: Herausforderungen und Handlungsempfehlungen

Nachfolgend werden anhand der Erfahrungen und Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung 13 zentrale Herausforderungen der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen beschrieben und um Handlungsempfehlungen ergänzt.

- » **1** Organisationale Verankerung
- » **2** Nachhaltige Implementierung
- » **3** Externe Kooperationen
- » **4** Finanzierung
- » **5** Personalstrukturen
- » **6** Qualitätsentwicklung und Zertifizierung
- » **7** Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen
- » **8** Gender und Diversity
- » **9** Heterogenität der Zielgruppen
- » **10** Entwicklung von Angebotsformaten
- » **11** Gewinnung von Lehrenden
- » **12** Didaktisches Design
- » **13** Theorie-Praxis-Verzahnung



### Literatursammlung

Neben der zu den 13 Herausforderungen und Handlungsempfehlungen genannten Literatur zum Weiterlesen befindet sich eine umfangreiche Literatursammlung in der Online-Bibliothek der wissenschaftlichen Begleitung:

[www.offene-hochschulen.de/publikationen/bibliothek](http://www.offene-hochschulen.de/publikationen/bibliothek)

# 1

## » Organisationale Verankerung

Die organisationale Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung erfolgt an Hochschulen im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ und auch darüber hinaus an deutschen Hochschulen – je nach vorherrschender Struktur, Kultur und Zielsetzung – in unterschiedlichen Formen. Zu den am häufigsten anzutreffenden Formen gehören zentrale (wissenschaftliche) Einrichtungen (zentrale Verankerung), die Gründung hochschulexterner Einrichtungen (Ausgründungen) und im Präsidium verankerte Stabsstellen oder Referate. Darüber hinaus ist die wissenschaftliche Weiterbildung im Wettbewerb in den Fachbereichen bzw. Fakultäten (dezentrale Verankerung) verankert oder durch mehrere Verankerungsformen (zentral und dezentral) gekennzeichnet. Die Verankerung ist häufig historisch gewachsen und bringt vor allem mit Blick auf die Ausrichtung (wissenschaftlich, administrativ oder intermediär) verschiedene Vor- und Nachteile mit sich. Da die Wahl einer passenden Form der Verankerung somit auch immer eine strategische Entscheidung mit Auswirkungen auf die Hochschule ist, stellt sie entsprechend viele Akteur\*innen im Wettbewerb vor Herausforderungen.

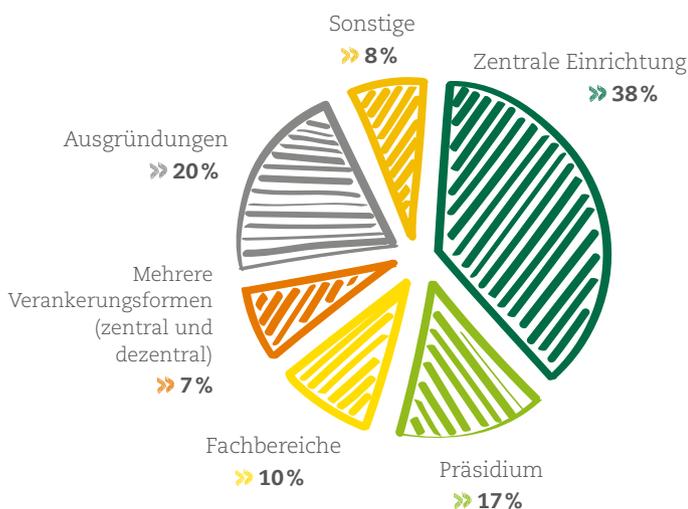


Abbildung 1: Formen der Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung an den Hochschulen im Wettbewerb, Stand 2018 (N=97)  
(Quelle: eigene Darstellung)

### Herausforderungen im Hochschulalltag

Zentrale Herausforderungen bei der Verankerung von wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen entstehen vor allem im Zuge der Abschätzung von Vor- und Nachteilen der unterschiedlichen Formen von Verankerung mit Blick auf

die hochschul- und landesspezifischen Rahmenbedingungen sowie die (hochschulpolitischen) Interessen.

Dies betrifft zum einen die Mitnahme aller relevanten Stakeholder, insbesondere der Hochschullehrenden und der Verwaltungsmitarbeitenden. Je nach gewählter Form der Verankerung sind die Herausforderungen unterschiedlich:

» Wissenschaftliche Einrichtungen und Forschungsstellen (zentral) oder auch einzelne Fachbereiche (dezentral) gehören zu den primär wissenschaftlich ausgerichteten Formen der Verankerung und bieten die Möglichkeit, die Nähe zu den Hochschullehrenden zu sichern. Allerdings hat hier die Forschung häufig Priorität gegenüber der Weiterbildung, die neben Forschung und Studium oft nicht wahrgenommen wird.

» Eine Verankerung in Referaten, Stabsstellen oder zentralen Betriebseinheiten, welche zu den primär administrativ ausgerichteten Formen der Verankerung gehören, wird gewählt, um die Verwaltungsnähe zu gewährleisten. Die damit einhergehende fehlende Nähe zur Wissenschaft wird dann zur Herausforderung, wenn sie zu einem Mangel an Verständnis für die weiterbildungsspezifischen Anforderungen, zu Abwehrreflexen seitens der Wissenschaftler\*innen, einer fehlenden Reputation sowie einer geringeren Flexibilität aufgrund einer bürokratischen Verwaltung führt.

» Intermediär ausgerichtete Formen der Verankerung (z.B. (Kompetenz-)Zentren oder Professional Schools), versuchen, beide Seiten zu vereinen. Herausforderungen entstehen hier insbesondere bei schlechter Passung und wenn das inhaltliche und personale Arrangement zwischen professoraler Leitung und operativer Geschäftsführung nicht funktionieren.

Zum anderen stellt sich immer auch die Frage der Sichtbarkeit nach innen und außen, um alle relevanten Stakeholder und die entsprechenden Zielgruppen zu erreichen. Die Beantwortung der Frage, ob eine interne oder externe Verankerung (oder auch beides) die richtige Lösung für eine Hochschule sein kann, hängt auch hier von unterschiedlichen rechtlichen und hochschulpolitischen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen ab. Weiterhin ist die Klärung, ob die Verankerung dezentral oder zentral erfolgen soll, hierfür maßgeblich. So bedarf eine dezentrale Verankerung eines besonderen kommunikativen Aufwands, um disziplin- und fakultätsübergreifende Leistungen zu platzieren und umzusetzen.

Eng mit den beiden vorherigen Punkten verknüpft ist der Aspekt der Handlungsfähigkeit. Handlungsfähig zu bleiben spielt vor dem Hintergrund der Marktanforderungen eine wesentliche Rolle und auch hier bringen die unterschiedlichen Modelle der Verankerung Herausforderungen mit sich. Eine besondere Rolle kommt in diesem Diskurs den Ausgründungen und auch Franchise-Modellen zu (externe Verankerung), die vor allem aufgrund fehlender Transparenz und Kontrollmöglichkeiten (Qualitätssicherung) in der Kritik stehen. Gleichzeitig sind sie aber aufgrund der Rahmenbedingungen in der wissenschaftlichen Weiterbildung für viele Hochschulen ein notwendiger und auch gangbarer Weg.

## Beispiele

- » Die Weiterbildung an der Universität Potsdam wird in einer **Koordinierungs- und Entwicklungsstelle für Weiterbildung** gebündelt und von der Tochtergesellschaft **UP TRANSFER GmbH** der Universität, von einzelnen Fakultäten und in Kooperation mit qualifizierten Partnern angeboten und durchgeführt.
- » An der Universität Ulm und der Technischen Hochschule Ulm wird die wissenschaftliche Weiterbildung hochschulübergreifend gebündelt und ist in der gemeinsamen wissenschaftlichen Einrichtung **School of Advanced Professional Studies (SAPS)** zentral verankert. Die Einrichtung initiiert und unterstützt (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung beider Hochschulen.

## Handlungsempfehlungen

Die beste Form zur organisationalen Verankerung von wissenschaftlicher Weiterbildung gibt es nicht, stattdessen muss je nach Hochschule, Zielsetzung und Bundesland abgewogen werden, welche Form geeignet ist. Im Zuge gewachsener Strukturen einer Hochschule kommt es häufig vor, dass nicht nur eine Einrichtung für die wissenschaftliche Weiterbildung vorhanden ist, sondern eine Kopplung von zentralen, dezentralen und ggf. ausgegründeten Einrichtungen zu beobachten ist (vgl. Abbildung 1). Zentrale Weiterbildungseinrichtungen, z. B. organisiert als wissenschaftliche Einrichtung oder als zentrale Betriebseinheit, haben sich vielfach als hilfreich und notwendig erwiesen, um Support zu leisten, Qualitätsstandards zu setzen und (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung zu bündeln.

Darüber hinaus werden zunehmend Ausgründungen vorgenommen, um ergänzend zu internen Strukturen auf dem Weiterbildungsmarkt flexibel agieren zu können und handlungsfähig zu bleiben. Für die drei skizzierten Ausrichtungen lassen sich zudem folgende Empfehlungen formulieren:

**Primär wissenschaftlich ausgerichtete Organisationsformen** sind insbesondere dann die beste Option, wenn die Forschungsnähe der wissenschaftlichen Weiterbildung als zentrales Qualitätsmerkmal gilt. Auch die Mitnahme der Hochschullehrenden gelingt häufig besser und die wissenschaftliche Ausrichtung der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung ist für bestimmte Zielgruppen ein wesentlicher Grund zur Nachfrage.

**Primär administrativ ausgerichtete Organisationsformen** empfehlen sich vor allem dann, wenn Nähe zur Hochschulleitung erwünscht ist, um die hochschulübergreifende Umsetzung zu unterstützen. Zudem kann der Einfluss auf die Verwaltungswege auf diese Weise verstärkt werden.

**Intermediär ausgerichtete Organisationsformen** verbinden die beiden zuvor genannten Organisationsformen und kommen insbesondere dann in Betracht, wenn sowohl eine wissenschaftliche Ausrichtung als auch eine hochschulübergreifende Umsetzung gleichermaßen gewünscht sind. Allerdings sind hier interne Spannungen zwischen wissenschaftlicher Leitung und operativer Geschäftsführung möglich.



## Zum Weiterlesen

- [Deutsche Gesellschaft für Weiterbildung und Fernstudium \(2015\). Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen. DGWF-Empfehlungen. Beschlossen am 16./17.07.2015 in Oestrich-Winkel.](#)
- [Lermen, Markus & Maschwitz, Annika \(2018\). Organisationale Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung. In Annika Maschwitz, Markus Lermen, Maximilian Johannsen & Katrin Brinkmann \(Hrsg.\), Organisationale Verankerung und Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“ \(S. 5–12\).](#)
- [Leusing, Britta \(2012\). „McUniversity“: Innerstaatliches Academic Franchising \(AF\) deutscher Hochschulen – Eine public-private Perspektive. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Flensburg.](#)
- [Stöter, Joachim & Maschwitz, Annika \(2017\). Organisatorische Verankerung. Bestand über Förderung hinaus – Nachhaltige Verankerung von wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen. In Marlen Arnold, Olaf Zawacki-Richter, Jutta Haubenreich, Heinke Röbbken & Roman Götter \(Hrsg.\), Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen im MINT-Bereich \(S. 329–337\). Münster: Waxmann.](#)

# 2

## » Nachhaltige Implementierung

Im Gegensatz zu Angeboten für eine akademisch-vorgeprägte Zielgruppe, welche die wissenschaftliche Weiterbildung lange dominierten, ist mit den in den letzten Jahren entwickelten (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung für sehr unterschiedliche Zielgruppen ein Kultur- und Strukturwandel an Hochschulen verbunden, der die Hochschulen oftmals an ihre Grenzen bringt. Die nachhaltige Implementierung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung – und damit auch die Verstetigung der Projektergebnisse des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ sowie entstandener Strukturen und Personalstellen über die Förderlaufzeit hinaus – stellt die Akteur\*innen des Wettbewerbs, aber auch darüber hinaus Hochschulen, die sich den Themen wissenschaftliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen zuwenden, vor verschiedene Herausforderungen.

### Herausforderungen im Hochschulalltag

Zu den zentralen Herausforderungen mit Blick auf eine nachhaltige Implementierung von wissenschaftlicher Weiterbildung gehören dabei sowohl (hemmende) staatliche bzw. gesetzliche Rahmenbedingungen als auch Kultur- und Strukturfragen innerhalb der Hochschule.

Auf Ebene von Bund und Bundesländern können mit Blick auf den Wettbewerb zum einen die förderrechtlichen Rahmenbedingungen genannt werden, die eine klare Teilung in Entwicklung und Erprobung aufweisen, aber auch das Unterlassen marktrelevanter Tätigkeiten (z.B. Marketing) umfassen und damit eine nachhaltige Implementierung der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung teilweise erschweren. Zum anderen wird eine nachhaltige Implementierung etwa durch landesrechtliche Barrieren in jenen Bundesländern erschwert, in denen wissenschaftliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen aktuell nicht gefördert werden.

Auf Ebene der Hochschulen bzw. der Projekte sind die vorherrschenden strukturellen Rahmenbedingungen an den Hochschulen sowie die Einstellungen der Hochschulleitungen von essenzieller Bedeutung. Hochschulen ohne bestehende Strukturen wissenschaftlicher Weiterbildung (z.B. zentrale Einrichtungen, Stabsstellen, Referate) befinden sich häufig im Nachteil bei der Entwicklung und Implementierung von (neuen) (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung, da nicht auf bestehende Ressourcen und Infrastruktur zurückgegriffen werden kann. Auch eine fehlende kulturelle (Lehr-Lern-Kultur, Bedeutung der wissenschaftlichen Weiterbildung in den Gremien, Verwaltungskultur etc.) sowie institutionelle Verankerung (z.B. in Leitbildern, Profildokumenten etc.) erschweren den Prozess der nachhaltigen Implementierung. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Hochschulen bzw. verantwortlichen Akteur\*innen auf struktureller, kultureller und institutioneller Ebene keinen Support erfahren. Hier zeigt sich – insbesondere zu Beginn eines Projektes – die Bedeutung des Einflusses der beteiligten leitenden Akteur\*innen als Macht-, Fach- und Prozesspromotor\*innen sowie der vorhandenen personellen Ressourcen und deren Stabilität.

**» Zu den zentralen Herausforderungen mit Blick auf eine nachhaltige Implementierung von wissenschaftlicher Weiterbildung gehören dabei sowohl (hemmende) staatliche bzw. gesetzliche Rahmenbedingungen als auch Kultur- und Strukturfragen innerhalb der Hochschule.**

## Handlungsempfehlungen

Begünstigend für eine nachhaltige Implementierung von wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen wirken sich auf Ebene von Bund und Bundesländern vor allem förderliche Landeshochschulgesetze sowie eine wohlwollende Haltung der Entscheidungsträger\*innen und deren Unterstützung der beteiligten Akteur\*innen aus. Auf Ebene der Hochschulen bzw. der Projektakteur\*innen sind folgende Faktoren förderlich:

- » Hochschulleitungen erkennen die strategische Relevanz von wissenschaftlicher Weiterbildung, sind bereits bei der Konzipierung der (Studien-)Angebote eingebunden, thematisch interessiert und unterstützen die Umsetzung.
- » Es gibt eine konstruktive Verwaltung, die der Weiterbildung aufgeschlossen gegenübertritt und diese lösungsorientiert begleitet sowie proaktiv unterstützt.
- » Es erfolgt eine diplomatische und gleichzeitig zielführende Steuerung durch die leitenden Akteur\*innen, z. B. Einrichtungs- oder Projektleitungen.
- » Das Thema Nachhaltigkeit ist Bestandteil der Planungs-, Entwicklungs- und Durchführungsphase und wird von Anfang an mit Blick auf die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung mitgedacht.
- » Es werden frühzeitig tragfähige Finanzierungsmodelle für die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung und Kooperationsaktivitäten entwickelt.
- » Es bestehen ausreichend finanzielle und zeitliche Ressourcen der Hochschule, um Personal, Ergebnisse und Strukturen des Entwicklungsvorhabens dauerhaft in die Hochschule zu integrieren.

## Beispiele

- » Aus dem bereits abgeschlossenen **Verbundprojekt mint.online** hat sich eine Bildungsallianz entwickelt, in der die Verbundpartner auch weiterhin zusammenarbeiten. Die Bildungsallianz umfasst bundesweit derzeit neun Partnerinstitutionen und bietet durch das Netzwerk eine institutionenübergreifende Supportstruktur für die Transparenz, Qualitätssicherung und Zugänglichkeit von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung im MINT-Bereich.
- » Mit dem Ziel, die wissenschaftliche Weiterbildung in Mittelhessen zu stärken und weiterzuentwickeln, wurde im **Projekt WM<sup>3</sup>** ein über das Ende der Förderlaufzeit hinaus bestehender Hochschulverbund etabliert. Unterstützt wird dieser durch eine eigens eingerichtete Steuerungsgruppe, die der Stärkung der Zusammenarbeit in Forschung, Entwicklung, Koordination und Vernetzung dient. Der Verbund kann als Beispiel für eine gelungene nachhaltige, strukturelle Verankerung von Weiterbildungsaktivitäten (z. B. **Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Philipps-Universität Marburg**) im Rahmen des Wettbewerbs betrachtet werden.



## Zum Weiterlesen

- Hanft, Anke; Brinkmann, Katrin; Kretschmer, Stefanie; Maschwitz, Annika & Stöter, Joachim (2016). Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Münster: Waxmann.
- Maschwitz, Annika; Speck, Karsten; Brinkmann, Katrin; Johannsen, Maximilian & von Fleischbein, Andrea (2019). Nachhaltigkeit von Verbundprojekten – Ergebnisse einer Mixed-Methods-Studie. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.
- Sturm, Nico & Spenner, Katharina (Hrsg.). (2018). Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Beiträge zur Verankerung in die Hochschulstrukturen. Wiesbaden: Springer VS.

# 3

## » Externe Kooperationen

Kooperationen sind seit mehreren Jahrzehnten nicht nur in der Forschung, sondern auch im Kontext von Lehre und Weiterbildung ein zentrales Thema an Hochschulen. Neben hochschulischen Kooperationspartnern sind insbesondere Wirtschaftsunternehmen, aber auch Organisationen der Sozialwirtschaft, NGOs sowie kommunale und kulturelle Einrichtungen gefragt. Darüber hinaus arbeiten im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ verschiedene Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Verbundprojekten zusammen – eine Kooperationsform, die viele Vorteile, aber auch Herausforderungen mit sich bringt.

Zentrale Kooperationsanlässe (Motive) sowie Kooperationsgegenstände sind in der wissenschaftlichen Weiterbildung und damit auch an den Hochschulen des Wettbewerbs auf unterschiedlichen Ebenen zu finden:

- » inhaltlich-fachliche Ebene (Bündelung von fachlicher Expertise, gemeinsame Entwicklung und Durchführung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung)
- » organisatorisch-administrative Ebene (Zusammenführung administrativer Aufgaben, Nutzung von Synergien)
- » wirtschaftliche Ebene (Finanzierung, Gewinnung von Teilnehmenden)
- » (hochschul-)rechtliche Ebene (Nutzung verschiedener rechtlicher Rahmenbedingungen)
- » bildungspolitische und gesellschaftliche Ebene (Erhöhung der Durchlässigkeit, Öffnung für neue Zielgruppen)

### Herausforderungen im Hochschulalltag

Ein Blick auf die verschiedenen Ebenen von Kooperationen im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung deckt unterschiedliche Herausforderungen auf, mit denen Akteur\*innen von Hochschulen immer wieder konfrontiert sind. Sie lassen sich vor allem durch die folgenden Aspekte verdeutlichen:

#### Personengebundenheit

Insbesondere bei Kooperationen auf der inhaltlich-fachlichen Ebene zeigt sich deutlich, dass Kooperationen überwiegend auf einzelne Personen (i. d. R. Professor\*innen) zurückgehen. Entsprechend abhängig ist der Verlauf der Kooperation von den Fähigkeiten und Kenntnissen dieser Personen und deren

Möglichkeiten, Kooperationen professionell zu begleiten. Die personenbezogene Bindung beeinträchtigt zudem häufig die Weiterführung einer Kooperation, wenn die Person die Hochschule/Weiterbildungseinrichtung verlässt.

#### Hochschulübergreifende Abstimmung

Auf der Ebene der organisatorisch-administrativen sowie der (hochschul-)rechtlichen Ebene finden Kooperationen überwiegend zwischen Hochschulen statt. Dies macht insbesondere bei der gemeinsamen Durchführung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung ein hohes Maß an Abstimmung erforderlich. Um gemeinsam solche (Studien-)Angebote auf den Markt zu bringen bzw. Servicestrukturen an mehreren Hochschulen nutzen zu können, bedarf es einer Klärung der Rahmenbedingungen sowie einer Erstellung der nötigen Ordnungen (z. B. Gebühren- und Entgeltordnung, Prüfungsordnungen etc.). Dies bedeutet, dass i. d. R. nicht nur an einer Hochschule alle notwendigen Gremien durchlaufen werden müssen, sondern in paralleler Abstimmung an allen beteiligten Hochschulen.

#### Unterschiedliche Kulturen

Während bei den oben skizzierten Kooperationen zwischen Hochschulen insbesondere die Abstimmung komplexer Entwicklungsprozesse im Vordergrund steht, kommen bei Kooperationen mit außerhochschulischen Partnern zusätzlich unterschiedliche Organisationskulturen zum Tragen (auf wirtschaftlicher, aber auch inhaltlich-fachlicher Ebene). Kooperieren Organisationen unterschiedlicher Branchen miteinander (diagonale Kooperationen) erhöht sich i. d. R. sowohl der Aufwand der Kooperationsanbahnung als auch derjenige der Kooperationsdurchführung. Dies ist insbesondere dadurch zu begründen, dass über die (potenziellen) Kooperationspartner aufgrund der unterschiedlichen Hintergründe nur unvollständige Informationen vorliegen und diese im Verlauf der Kooperation permanent ausgeglichen werden müssen.

## Beispiele

- » **Trilogy Education Services** ist eine US-amerikanische privatwirtschaftliche Organisation, die für die University of Pennsylvania (PENN) den berufs begleitenden Intensivkurs Coding Bootcamp gestaltet und anbietet. Nach erfolgreichem Abschluss erhalten die Studierenden ein Zertifikat von der PENN über ihre Teilnahme an diesem (Studien-) Angebot. Die Kooperation zwischen PENN und Trilogy ist sehr erfolgreich und stellt mittlerweile nicht nur eine gute finanzielle Einnahmequelle für die Universität dar, sondern verhilft ihr auch zu dem Ruf einer gesellschaftlich relevanten, arbeitsmarktgerechten und zukunftsfähigen Institution, die ihre Expertise in der Lehre dafür einsetzt, die Ausbildung dringend gebrauchter Fachkräfte zu überblicken und zu steuern.
- » Das **Projekt Weiterbildungscampus Magdeburg** ist ein Verbundprojekt der Hochschule Magdeburg-Stendal und der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg im Rahmen des Wettbewerbs. Das gemeinsame Organisationsentwicklungsprojekt beider Hochschulen verfolgt die Ziele, wissenschaftliche Weiterbildung als dritte Säule der Hochschulen weiter auszubauen, neue (Studien-) Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung zu initiieren und zur Marktreife zu bringen sowie die dazugehörigen Strukturen zu gestalten.



## Zum Weiterlesen

- Harland, Peter E. (2002). Kooperationsmanagement. Der Aufbau von Kooperationskompetenz für das Innovationsmanagement. Fischbachtal: Harland Media.
- Maschwitz, Annika (2019). Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung – Beweggründe, Tendenzen und Ansätze der Professionalisierung. In Rolf Arnold, Matthias Rohs & Markus Lermen (Hrsg.), Wissenschaftliche Weiterbildung als Zukunftsstrategie. Konzepte und Erfahrungen der TU Kaiserslautern (S. 205–230). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Maschwitz, Annika (2014). universitäten unternehmen kooperationen. Kooperationen zwischen öffentlichen Universitäten und Wirtschaftsunternehmen im Bereich weiterbildender berufsbegleitender Studiengänge. Münster: Monsenstein und Vannerdat.
- Sweers, Franziska (2019). Wissenschaftliche Weiterbildung in der Aushandlung. Eine empirische Studie zu kooperativer Angebotsgestaltung. Wiesbaden: Springer VS.

## Handlungsempfehlungen

Übergreifend sind für das Gelingen von Kooperationen folgende Faktoren relevant: (1) vorherige positive Kooperationserfahrungen zwischen den Partnern, (2) die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und Zusammengehörigkeitsgefühls für das Verbundprojekt bzw. die Kooperation (z. B. durch einen Kooperationsvertrag oder ein Memorandum of Understanding), (3) ein erkennbarer Mehrwert für Beteiligte (materiell oder immateriell), der den personellen und zeitlichen Aufwand rechtfertigt sowie (4) die Identifikation der (Projekt-)Mitarbeitenden mit den Ergebnissen und Strukturen des Verbundprojekts bzw. der Kooperation. Zu den oben genannten Herausforderungen können folgende Handlungsempfehlungen gegeben werden:

### Personengebundenheit

Bei der Zusammenführung von wissenschaftlicher Expertise und Praxiskontakten ist eine langfristige und institutionelle Sicherung dieser Kooperationen notwendig. Eine zentrale Stelle oder zumindest zentrale Ansprechpartner\*innen, die die Kooperation im Sinne der beteiligten Akteur\*innen unabhängig von individuellen Kontakten gestalten kann, wird hierfür grundsätzlich als Vorteil angesehen.

### Hochschulübergreifende Abstimmung

Die Gestaltung hochschulübergreifender Abstimmungsprozesse verlangt zum einen sehr gute Kenntnisse hochschulinterner Strukturen und zum anderen ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und professioneller Vorbereitung. Entsprechende Kenntnisse des Kooperationsmanagements und hier insbesondere der professionellen Gestaltung von kooperativen (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung sind essenziell für den Erfolg dieser Prozesse.

### Unterschiedliche Kulturen

Um den Herausforderungen zu begegnen, die mit unterschiedlichen Organisationskulturen von Kooperationspartner\*innen einhergehen, haben sich Mittelspersonen als Grenzgänger\*innen, welche eine Brückenfunktion zwischen den Kulturen einnehmen, bewährt.

# 4

## » Finanzierung

Die Finanzierung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung, die in der Regel (voll)kostendeckend anzubieten und damit über Gebühren und Entgelte der Studierenden bzw. Teilnehmenden zu finanzieren sind, stellt die Akteur\*innen der wissenschaftlichen Weiterbildung und damit auch die Akteur\*innen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ seit mehreren Jahren vor zentrale Herausforderungen. Hierzu gehören u. a.

- » die auf Basis des EU-Beihilferechts zu vollziehende Trennung in wirtschaftliche und nicht-wirtschaftliche Tätigkeiten (Trennungsrechnung)
- » die Vollkostenrechnung und damit die Kalkulation und Umlegung von Gemeinkosten auf einzelne Produkte/Bereiche
- » die Berechnung der Gebühren- und Entgelte für die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung, welche auf landes- und hochschulspezifischen Gebühren- und Entgeltordnungen beruhen

### Herausforderungen im Hochschulalltag

#### Trennungsrechnung

Die zentrale Herausforderung bei der Trennungsrechnung liegt in der fehlenden eindeutigen Klärung und Zuordnung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung zu wirtschaftlichen oder nicht-wirtschaftlichen Tätigkeiten, was sowohl landes- als auch hochschulabhängig ist. In Bundesländern ohne eindeutige Klärung und Zuordnung durch das Landeshochschulgesetz (LHG) werden zum Teil die dadurch geschaffenen Auslegungsspielräume genutzt oder (Studien-)Angebote unterschiedlich eingeordnet. Dies schafft zwar Handlungsspielräume, führt aber – insbesondere bei weniger erfahrenen Akteur\*innen – zu Handlungs- und Entscheidungsunsicherheiten. Als Konsequenz werden vermehrt (Studien-)Angebote der bzw. Einrichtungen ausgegründet und so privaten Anbietenden Teile des (Weiter-)Bildungsmarkts überlassen, der bereits jetzt mit Blick auf Qualität und Formate als heterogen zu bezeichnen ist.

#### Vollkostenrechnung

(Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung sind kostenpflichtig und i.d.R. (voll)kostendeckend anzubieten. Was dies bedeutet und in welcher Höhe Gemeinkosten kalkuliert werden müssen, bleibt jedoch – je nach LHG – weitestgehend Auslegungssache der Hochschulen. Werden (Studien-)Angebote als wirtschaftliche Tätigkeit eingeordnet, sind die Berechnung und Festlegung der Gemeinkosten (Overhead-Sätze) im Sinne der Vollkostenrechnung die größte Herausforderung. Overhead-Sätze können stark schwanken – so berechnen viele Hochschulen 60 bis 70 Prozent, einzelne Universitäten sogar über 100 Prozent, die auf die kalkulierten Personalkosten aufgeschlagen werden müssen – und gefährden die Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich mit anderen (privaten) Anbietenden. Zudem ist zu beobachten, dass Akteur\*innen, die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung in etablierten Einrichtungen ihrer Hochschule anbieten, flexibler agieren können und im Sinne einer angebotsübergreifenden Deckungsbeitragsrechnung einige (Studien-)Angebote nicht von Beginn an kostendeckend aufsetzen müssen.

#### Gebühren- und Entgeltordnungen

Bei Betrachtung der Preisgestaltung der Gebühren- und Entgelterhebungen zeigt sich erneut das Spektrum der unterschiedlichen Möglichkeiten und Erfahrungen der Akteur\*innen von Hochschulen. Die zentrale Herausforderung liegt vor allem in einer markt- und zielgruppenkonformen Kalkulation und damit in der Festsetzung der Gebühren und Entgelte. Gebühren- und Entgeltverordnungen der Hochschulen bzw. Länder liefern zwar Rahmenvorgaben, die Preise werden jedoch durch die Einrichtungen festgesetzt. Was unter „kostendeckend“ zu verstehen ist, bleibt weitestgehend Auslegungssache der einzelnen Hochschulen. Viele beteiligte Projekte fühlen sich im ständigen Spagat zwischen Vollkostenrechnung und Kostendeckung sowie Marktfähigkeit und Gebührenhöhe.

## Handlungsempfehlungen

Mit Blick auf die **Trennungsrechnung** ist mittelfristig eine eindeutige und länderübergreifende Zuordnung von (Studien-) Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung als nicht-wirtschaftliche Tätigkeit anzustreben, um Handlungsspielräume zu erhalten und der Kernaufgabe Weiterbildung an Hochschulen wissenschaftlich fundiert und qualitätsgesichert nachkommen zu können. Ist dies (z.B. durch aktuelle Regelungen in den LHG) nicht möglich, ist zumindest strategisch die Einordnung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung als begleitende wirtschaftliche Tätigkeit an den Hochschulen zu diskutieren. Diese darf laut Europäischer Kommission bis zu 20 Prozent der jährlichen Gesamtkapazität einer Einrichtung ausmachen, wenn sie direkt mit dem Betrieb der Forschungsorganisation verbunden ist.

Erfolgt eine Einordnung als wirtschaftliche Tätigkeit, ist eine **Vollkostenrechnung** durchzuführen. Um den verschiedenen Auslegungen dieser entgegenzuwirken, sind einheitliche Leitlinien als Referenz sowie eine Deckelung der Overheads erforderlich. Overhead-Sätze zur Umlegung der Gemeinkosten sollten möglichst verursachungsgerecht – also proportional und fix mit dem (Studien-)Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung in Verbindung stehend – und nicht pauschal berechnet werden, damit Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen mit hohen Gemeinkosten nicht benachteiligt werden. Da durch eine verpflichtende Vollkostenrechnung (Studien-)Angebote nach dem EU-Beihilferecht automatisch als wirtschaftliche Tätigkeit gelten, sollte Weiterbildung (weiterhin) kostenpflichtig, aber nicht zwangsweise vollkostendeckend sein, um eine Einordnung als nicht-wirtschaftliche Tätigkeit zu ermöglichen.

Bei der **Berechnung der Gebühren und Entgelte** sind die Zielgruppen und deren Zahlungsbereitschaft bzw. -fähigkeit zu berücksichtigen. Daneben ist insbesondere die Ermöglichung (oder Verhinderung) von Rücklagenbildungen für zukünftige Investitionen und zur Risikoabsicherung von zentraler Bedeutung für die Hochschulen. Hier gilt es, Standards und Wege zu finden, die eine vom Gesamthaushalt unabhängige mittel bzw. langfristige Absicherung ermöglichen, solange (Studien-) Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung als eine Kernaufgabe der Hochschulen nicht aus dem Haushalt finanziert und unterstützt werden können.

## Beispiel

» Die **Verbundprojekte mint.online** und **PuG** des Wettbewerbs sind im **Center für Lebenslanges Lernen (C3L)** der Universität Oldenburg verankert. Die wissenschaftliche Einrichtung hat zur finanziellen Absicherung einen Ausfallfonds eingerichtet, in dem die Einnahmen der Studiengebühren aus den berufsbegleitenden Studiengängen angelegt werden, um im Falle zeitweise ausbleibender Einnahmen eine lückenlose Finanzierung sicherzustellen. Entsprechend trägt das C3L auch das finanzielle Risiko, falls die Einnahmen nicht zur Deckung ausreichen. Nach der Markteinführung eines Studiengangs (fünf Jahre) wird als Overhead der zehnte Teil der Einnahmen an die Hochschulleitung abgegeben. Dieser fließt dann in einen Sonderfonds für innovative Projektideen ein.



## Zum Weiterlesen

- Bade-Becker, Ursula (2017). Rechtliche und organisatorische Herausforderungen bei der Implementierung der wissenschaftlichen Weiterbildung. In Beate Hörr & Wolfgang Jütte (Hrsg.), *Weiterbildung an Hochschulen. Der Beitrag der DGWF zur Förderung wissenschaftlicher Weiterbildung* (S. 171-180). Bielefeld: wbv Media.
- Maschwitz, Annika; Schmitt, Miriam; Heibisch, Regina & Bauhofer, Christine (Hrsg.). (2017). *Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung. Herausforderungen und Möglichkeiten bei der Implementierung und Umsetzung von weiterbildenden Angeboten an Hochschulen. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bundes-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*.
- Sekretariat der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2017). *Leitfaden zur Unterscheidung wirtschaftlicher und nichtwirtschaftlicher Tätigkeit von Hochschulen*.
- Wissenschaftsrat (2019). *Empfehlungen zu hochschulischer Weiterbildung als Teil des lebenslangen Lernens. Viertes Teil der Empfehlungen zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demographischen Wandels*. Berlin: Wissenschaftsrat.

# 5

## » Personalstrukturen

Das Thema der Beschäftigung von Mitarbeitenden an Hochschulen ist kein neues, doch wurden, einhergehend mit der Förderung von und damit zunehmenden Auseinandersetzung mit wissenschaftlicher Weiterbildung im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, weitreichendere Fragen und Herausforderungen aufgeworfen. Dies betrifft wissenschaftliches (akademisches) Personal (z. B. Direktor\*innen, Studiengangleitungen, Lehrende) genauso wie nicht-wissenschaftliches (administratives) Personal (z. B. Geschäftsführungen, Studien-gangkoordinator\*innen, Mitarbeitende im IT-Support, Verwaltungsmitarbeitende).



Bei Fragen zur Be- und Entfristung des wissenschaftlichen Personals ist insbesondere das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) vom 12. April 2007 mit seiner Novellierung vom 23. Mai 2016 ausschlaggebend. Die Novellierung soll zur Beschäftigungssicherheit des wissenschaftlichen Nachwuchses an Hochschulen beitragen und die Karriereplanung unterstützen.

Eine Befristung des nicht-wissenschaftlichen Personals erfolgt aus rechtssystematischen Gründen über das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG, §§ 14 bis 21). Nicht-wissenschaftliches Personal kann z. B. in Drittmittelprojekten befristet beschäftigt werden, darüber hinaus können weitere Sachgründe für eine Befristung herangezogen werden.

### Herausforderungen im Hochschulalltag

Anders als im Kontext von z. B. Qualifizierungsstellen handelt es sich bei den anfallenden Aufgaben in der wissenschaftlichen Weiterbildung überwiegend um Daueraufgaben, die jedoch maßgeblich vom Erfolg der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung abhängig sind und insbesondere in der Implementierungsphase einen hohen Grad an Unsicherheit aufweisen. Es gibt sowohl Situationen, in denen befristete Stellen benötigt werden als auch solche, in denen eine Entfristung sinnvoll und notwendig ist. Im Folgenden werden in diesem Kontext bestehende Herausforderungen skizziert.

### Befristung des Personals – kurz- und mittelfristig handlungsfähig bleiben

Aus Perspektive der Hochschulleitung und/oder der Fakultäten besteht ein Interesse daran, vor allem in der Anfangsphase von neuen (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung Personal befristet zu beschäftigen, obwohl es sich personalrechtlich um nicht zu befristende Daueraufgaben handelt. Die Herausforderung liegt darin, eine Befristung in der Startphase möglich zu machen, auch wenn befristete Stellen häufig zu einer (stärkeren) Personalfuktuation führen: Es besteht ein hohes Risiko des Abwanderns von eingearbeitetem Personal, wodurch aufgebaute Kompetenzen verloren gehen und das Wissensmanagement erschwert wird. Dies wiederum kann zu einer Überlastung des Personals durch Mehrarbeit während Stellenvakanzen und Einarbeitungsphasen führen sowie den Aufbau von Teamgeist und die strategische Entwicklung erschweren.

### Entfristung des Personals – Schaffung von Dauerstellen

Die Verstetigung erfolgreich aufgebauter Strukturen in der wissenschaftlichen Weiterbildung ist ohne unbefristete personelle Ressourcen kaum zu leisten. Dennoch ist es zum Teil schwierig, die Hochschulleitung von der Notwendigkeit solcher „Investitionen“ in Dauerstellen für die wissenschaftliche Weiterbildung zu überzeugen. Die dafür notwendigen Planstellen, ob an den Fakultäten/Fachbereichen oder in der zentralen Verwaltung, sind in der Regel vergeben oder anderweitig besetzt bzw. müssen im Zuge der Etablierung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung neu geschaffen werden. Dabei steht die wissenschaftliche Weiterbildung zum einen im Wettbewerb mit den Interessen anderer hochschulinterner Bereiche, zum anderen ist eine Finanzierung der Stellen aus Einnahmen vor allem in der Anfangsphase schwer sicherzustellen.

### Lehrtätigkeiten in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Neben der Einstellung von wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal in verschiedenen Funktionen (z. B. Planung, Entwicklung und Durchführung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung) im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung ist die Beauftragung von Lehrenden (Professor\*innen und wissenschaftliche Mitarbeitende mit Lehrtätigkeiten) von besonderer Relevanz. Mit Blick auf die Rahmenbedingungen bei der Vergütung der Lehrenden im Kontext von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher

Weiterbildung bestehen deutliche Unterschiede in den Landeshochschulgesetzen (Nebentätigkeitsregelungen, Deputatsanrechnung etc.), die zu ungleichen Voraussetzungen an den Hochschulen führen. So können in einzelnen Bundesländern z.B. Lehraufträge nicht an wissenschaftliche Mitarbeitende vergeben werden, die bereits mit Lehraufgaben betraut sind. Die Beschäftigung kann in diesem Fall nur über eine Aufstockung des Vertrages oder eine Anordnung von Überstunden vergütet werden – eine Lösung, die zu höheren Kosten und einem erhöhten bürokratischen Aufwand führt.

## Beispiele

- » Die **oncampus GmbH** als Tochtergesellschaft der Fachhochschule Lübeck agiert losgelöst von der Hochschule frei am Markt und hat dadurch sehr viele Freiräume bei der Personalentwicklung. So werden z.B. Stellen i.d.R. als Daueraufgaben unbefristet besetzt.
- » Im **Center für Lebenslanges Lernen (C3L)** der Universität Oldenburg gibt es im Wesentlichen historische Planstellen, selbstfinanzierte befristete Stellen (z.B. Drittmittel) sowie selbstfinanzierte unbefristete Stellen für dauerhafte (Studien-) Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung. Rund zwei Drittel der Vollzeitäquivalente davon werden selbst finanziert, was eine ständige Innovation und Neuentwicklung marktfähiger (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung erfordert.

## Handlungsempfehlungen

### Befristung des Personals

Mit Blick auf die Herausforderungen durch die Befristung von Personal könnten in einem ersten Schritt (zentrale) Stellenpools für befristete Tätigkeiten in Form von Dauerstellen geschaffen werden. Eine weitere gängige Variante, um Personal (befristet) zur Verfügung zu haben, besteht über die Einwerbung von Drittmittelprojekten, wobei ein nahtloser Anschluss gewährleistet werden muss, wenn das Personal gehalten werden soll. Aber: Über Kettenverträge auf Basis von Drittmittelprojekten dürfen keine Daueraufgaben erfüllt werden. Auch die Ermöglichung einer Befristung in der Startphase durch z.B. Befristungsgründe ist denkbar, da diese im Aufbau des (Studien-)Angebots wissenschaftlicher Weiterbildung oder einer geeigneten Kombination von Tätigkeiten der Mitarbeitenden begründet liegen.

### Entfristung des Personals

Eine Entfristung von Stellen kann durch die Einrichtung von Dauerstellen erreicht werden, welche sich aus den Einnahmen aus Gebühren und Entgelten finanzieren. Mit Blick auf ein Risikomanagement können das Angebot von Ausstiegsszenarien (Wechsel in andere Positionen/Tätigkeitsbereiche der Hochschule) sowie der Ausgleich von Finanzierungslücken (Zwischenfinanzierung durch Hochschule bzw. Risikofonds) angedacht werden. Darüber hinaus sind auch Ausgründungen möglich, um mit Blick auf die Personaleinstellung und -entfristung flexibler reagieren zu können (vgl. Beispiel oncampus GmbH), allerdings sollte die damit verbundene Verlagerung einer Kernaufgabe der Hochschulen nach außen sehr überlegt getroffen werden.

### Lehrtätigkeiten in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Eine Möglichkeit, Lehrende in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu beschäftigen, bietet die Anrechnung auf das Lehrdeputat, wie es in einigen Bundesländern prinzipiell möglich ist. Eine weitere Option ist die Einführung einer Leistungszulage für Professor\*innen in der W-Besoldung. Am häufigsten erfolgt die Beauftragung von Lehrenden jedoch über Lehraufträge in Nebentätigkeit. Nebentätigkeiten in hochschulexternen Einrichtungen sind unproblematisch, sofern die Nebentätigkeit den Dienstgebenden angezeigt wird und der zulässige Gesamtumfang für Nebentätigkeiten nicht überschritten wird.



## Zum Weiterlesen

- Becker, Fred G. (2019). Akademisches Personalmanagement. Band 1: Grundlagen des Personalmanagements an Hochschulen. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement Band 19. Münster: Waxmann.
- Becker, Fred G. (2019). Akademisches Personalmanagement. Band 2: Berufungsverfahren, Personalbeschaffung und -auswahl an Hochschulen. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement Band 20. Münster: Waxmann.
- Maschwitz, Annika; Iermen, Markus; Johannsen, Maximilian & Brinkmann, Katrin (Hrsg.). (2018). Organisationale Verankerung und Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“.

# 6

## » Qualitätsentwicklung und Zertifizierung

Der Qualitätsentwicklung (QE) kommt für die erfolgreiche Positionierung der wissenschaftlichen Weiterbildung eine besondere Bedeutung zu. Da sich dieser Bereich kostendeckend aus Teilnahmegebühren finanziert und mit anderen Anbietenden darum konkurrieren muss, folgt er primär einer ökonomischen Wettbewerbslogik. Die regelmäßige Prüfung und Reflexion der Qualität der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung bilden zentrale Voraussetzungen für das rechtzeitige Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten und damit für die Sicherung des Markterfolgs. Einen besonderen Stellenwert besitzt in diesem Zusammenhang die Passgenauigkeit der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung im Hinblick auf die heterogenen Bedürfnisse der überwiegend berufstätigen Teilnehmenden. Aber auch die flexible Gestaltung der Lehrveranstaltungen mithilfe online-gestützter Lehr-Lern-Methoden spielt in der QE eine große Rolle.

**» Insgesamt werden also QE-Instrumente benötigt, welche auf die Spezifika der wissenschaftlichen Weiterbildung abgestimmt sind. Solche wurden von den Projekten des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ entwickelt und erprobt.**

Ein weiteres relevantes Thema ist in diesem Zusammenhang die externe Qualitätsprüfung der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung und der damit verbundene Erwerb eines Gütesiegels. Während Weiterbildungsstudiengänge genauso wie grundständige (Studien-)Angebote ein standardisiertes Akkreditierungsverfahren durchlaufen müssen, existieren vergleichbare Verfahren für Kurzformate wie Zertifikatskurse und -programme sowie die in jüngster Zeit häufiger vorkommenden Certificates of Advanced Studies (CAS) und Diplomas of Advanced Studies (DAS) bislang noch nicht. Untersuchungen im Rahmen des Wettbewerbs zeigen indes, dass der QE-Fokus ohnehin mehr auf hochschulinternen Maßnahmen liegt und weniger auf Akkreditierungen und Zertifizierungen.

### Herausforderungen im Hochschulalltag

Da zufriedene Teilnehmende für den Erfolg eines (Studien-)Angebots wissenschaftlicher Weiterbildung von zentraler Bedeutung sind, zählen sowohl die Lehrveranstaltungskritik als auch die umfassende Befragung von Teilnehmenden zu den am häufigsten eingesetzten Qualitätssicherungsinstrumenten. Diese stellen die Bedürfnisse und Sichtweisen der Teilnehmenden in den Mittelpunkt und liefern evidenzbasierte Hinweise für die Reflexion der Qualität von Lehrveranstaltungen sowie Beratungs- und Unterstützungsleistungen. Zentrale Anforderungen vonseiten der Teilnehmenden betreffen vor allem die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben und, damit verbunden, eine flexible zeitliche und räumliche Organisation des (Studien-)Angebots wissenschaftlicher Weiterbildung sowie eine enge Theorie-Praxis-Verzahnung in den Lehrveranstaltungen. Entsprechend breiten Raum nehmen diese Themen in den verwendeten Evaluationsinstrumenten ein.

Eine wichtige Rolle spielen im Rahmen der QE auch die didaktischen Fähigkeiten des Lehrpersonals. Insbesondere mit Blick auf die Theorie-Praxis-Verzahnung aber auch auf die Anforderungen der Erwachsenenbildung sind Lehrkompetenzen nötig, über die das Personal oft nicht ausreichend verfügt.

Eine relativ neue Herausforderung resultiert aus dem Wachstum kürzerer Zertifikatsangebote. Dieser Sektor ist für Weiterbildungsinteressierte relativ schwer zu durchschauen. Von außen fällt es oft schwer, einzuschätzen, was die jeweiligen Kurzformate tatsächlich leisten und ob sie ihr Geld wert sind. Hauptsächlich aus Gründen des Marketings entstehen derzeit vielfältige Bezeichnungen für Kurzformate, die nur wenig über deren Inhalt und Qualität aussagen. Vor diesem Hintergrund hat die Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (DGWF) 2018 eine Systematik vorgelegt, die eine bessere Orientierung ermöglichen soll.

## Handlungsempfehlungen

Für die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung empfiehlt sich ein eigenes QE-Konzept als Handlungsorientierung für Lehrende und Managementpersonal. Dieses sollte eine Beschreibung der Instrumente, Verfahren und Qualitätskriterien enthalten und einen verpflichtenden Charakter besitzen. Besonders wichtig ist der regelmäßige Austausch über die Ergebnisse der QE-Maßnahmen zwischen den Akteur\*innen im jeweiligen (Studien-)Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung. Sinnvoll sind das Ausloten von Verbesserungsmöglichkeiten und die verbindliche Vereinbarung notwendiger Schritte zwischen der Leitungsebene und den Angebotsverantwortlichen in regelmäßigen Abständen.

Didaktische Schulungen für die Lehrenden und die Gewährleistung eines ausreichenden Supports durch Managementpersonal können maßgeblich zu einer hohen Qualität der Lehrveranstaltungen beitragen. Es ist zu empfehlen, dass Angebotsverantwortliche bei Bedarf mit den Lehrenden über geeignete Verbesserungsmaßnahmen sprechen und verbindliche Vereinbarungen zu deren Umsetzung treffen.

Für die Auswahl und Einarbeitung von externen Lehrbeauftragten eignen sich spezifische Qualitätsstandards mit geeigneten Kriterien und festgelegten Verfahren. Hilfreich ist z. B. ein Mentoring neuer externer Lehrbeauftragter durch erfahrene Lehrende in der Anfangsphase.

Die QE der wissenschaftlichen Weiterbildung sollte in das übergeordnete QE-Konzept oder, falls vorhanden, in das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule integriert sein. Dies trägt nicht nur zu einem regelmäßigen Dialog über QE-Themen, sondern auch zur besseren institutionellen Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung bei. Dieser Ansatz bietet zudem die Chance, im Zuge einer möglichen Systemakkreditierung die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung miteinzubeziehen.

## Beispiele

- » Das **Projekt FRAMAS** an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg hat umfassende **Ansätze für die Qualitätssicherung von Kurzformaten im Rahmen ihres (Studien-)Angebotes wissenschaftlicher Weiterbildung** erarbeitet. Dabei wendet das Projekt u. a. auch Qualitätsstandards von Swissuni an, dem schweizerischen Verband der universitären Weiterbildung.
- » Im **Verbundprojekt WM<sup>3</sup>** wurden im Sinne eines umfassenden QE-Konzepts hochschulübergreifende **Qualitätsstandards und -kriterien** für die Entwicklung, Bewerbung und Durchführung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung sowie übergreifende Leitprinzipien der QE und QS entwickelt.



## Zum Weiterlesen

- DGWF Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (2018). Struktur und Transparenz von Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen in Deutschland.
- Maschwitz, Annika & Broens, Andrea (2018). Management und Qualität in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In Wolfgang Jütte & Matthias Rohs (Hrsg.), Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung (S. 1-13).
- Mörth, Anita & Pellert, Ada (Hrsg.). (2015). Handreichung Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Qualitätsmanagementsysteme, Kompetenzorientierung und Evaluation. Berlin.
- Nickel, Sigrun (Hrsg.). (2014). Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen: Erfahrungen aus der Hochschulpraxis. Gütersloh: CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung.

# 7

## » Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen

Seit 2002 besteht laut Beschluss der Kultusministerkonferenz (KMK) die Möglichkeit der Anrechnung außerhochschulisch erworbener Kompetenzen auf ein Hochschulstudium. Die konkrete Entscheidungskompetenz für die Umsetzung der Verfahren wie auch die Verantwortung für deren Qualitätssicherung liegt bei den Hochschulen selbst. In der wissenschaftlichen Weiterbildung ist die Schaffung von Anrechnungsmöglichkeiten aufgrund der vielfältigen Vorerfahrungen der Teilnehmenden von zentraler Bedeutung. Insbesondere für Berufstätige, die Hauptzielgruppe von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung, bieten sich dadurch Chancen auf eine Zeit- und Kostenersparnis. Können Teilnehmende nachweisen, dass sie erforderliche Kompetenzen bereits in ihrer beruflichen Tätigkeit erworben haben, brauchen sie ähnlich gelagerte Leistungsnachweise im Studium nicht noch einmal zu erbringen. Die bestehenden Anrechnungsmöglichkeiten tragen so zur Durchlässigkeit von beruflicher und akademischer Bildung bei.

Im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ wurden individuelle und pauschale Anrechnungsverfahren entwickelt sowie Unterstützungs- und Beratungsstrukturen aufgebaut. Bei den individuellen Verfahren erfolgt die Anrechnung formaler und nicht-formaler Vorqualifikationen in einer Einzelfallprüfung z. B. auf Basis eines Gesprächs zwischen Teilnehmendem und Dozierendem. Bei der pauschalen Anrechnung werden formale Vorqualifikationen wie z. B. anerkannte Aus- und Fortbildungsabschlüsse ohne weitere Prüfung angerechnet. Darüber hinaus bieten einige Hochschulen auch eine Kombination aus individuellen und pauschalen Anrechnungsmöglichkeiten an.

Insgesamt besteht in den deutschen Hochschulen trotz breiter hochschulpolitischer Akzeptanz und Förderung der

Etablierung von Anrechnungsverfahren nach wie vor eine große Zurückhaltung, sodass von einer flächendeckenden Verbreitung dieses Instrumentariums bis dato keine Rede sein kann. Zudem zeigen Untersuchungen im Rahmen des Wettbewerbs, dass bestehende Anrechnungsverfahren von den Studierenden nur eingeschränkt genutzt werden.

### Herausforderungen im Hochschulalltag

Gründe für die bislang eher zögerliche Implementierung und Nutzung von Anrechnungsverfahren im Hochschulbereich sind u. a. Unkenntnis aufseiten der Teilnehmenden sowie grundsätzliche Bedenken oder offene Ablehnung vonseiten der Hochschulen. Von Letzteren werden oft auch unzureichende Ressourcen für die Umsetzung sowie

fehlende Rahmenordnungen und Strukturen auf institutioneller Ebene ins Feld geführt. In den Projekten des Wettbewerbs kommen hauptsächlich individuelle Anrechnungsverfahren zum Einsatz. Lediglich eine geringe Anzahl der beteiligten Hochschulen bietet die pauschale Variante an. Hier spiegelt sich ein genereller Trend wider, der auch außerhalb des Wettbewerbs beobachtbar ist. Pauschale Anrechnungsverfahren basieren auf Aushandlungsprozessen zwischen Hochschulen und Akteur\*innen der beruflichen Bildung. Der damit verbundene Aufwand wird eher gescheut. Für die betroffenen Studierenden hingegen sind pauschale Anrechnungsverfahren deutlich übersichtlicher als individuelle Einzelfallprüfungen, die oft einen willkürlichen Eindruck machen. Dies ist ein wesentlicher Grund für die zurückhaltende Nachfrage von Studierenden. Weiterhin eröffnen unterschiedliche Auslegungen von Rahmenvorgaben Interpretationsspielräume und Handlungsoptionen, die von Hochschulen z. T. sehr unterschiedlich und nicht immer qualitätsgesichert ausgeschöpft werden.

**» In der wissenschaftlichen Weiterbildung ist die Schaffung von Anrechnungsmöglichkeiten aufgrund der vielfältigen Vorerfahrungen der Teilnehmenden von zentraler Bedeutung.**

## Handlungsempfehlungen

Im Hinblick auf die institutionelle bzw. strukturelle Verankerung von Anrechnungsverfahren an der Hochschule sollten folgende Aspekte beachtet werden:

Es empfiehlt sich, relevante Akteur\*innen innerhalb und außerhalb der Hochschule frühzeitig bei der Entwicklung und Implementierung miteinzubeziehen, um damit die Akzeptanz und Nutzung von Anrechnungsverfahren zu erhöhen. Einerseits kann so die vorhandene Expertise genutzt werden, andererseits werden die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten berücksichtigt. Zur Sicherung der Qualität sollten die Prozesse dokumentiert sowie einheitliche Standards für den Verfahrensablauf festgelegt werden. Wenn diese zudem hochschulöffentlich kommuniziert werden, können alle Beteiligten auf transparente Grundlagen zurückgreifen. Darüber hinaus ist die Bereitstellung von standardisierten Arbeitshilfen für die durchführenden Personen, wie z. B. Leitfäden, Formulare oder Vorlagen, sinnvoll.

Um die anvisierten Zielgruppen zu erreichen, ist eine niederschwellige Ansprache – face-to-face oder online – hilfreich. Beispielsweise kann die Erstinformation Anrechnungsinteressierter durch Studierende z. B. in Form einer studentisch besetzten Informationstheke/Hotline oder durch ein Online-Tool zur Selbstauskunft erfolgen.

Es ist zu empfehlen, Informationen über Anrechnungsverfahren adressat\*innengerecht zu gestalten – z. B. in Form von Handreichungen oder Checklisten.

Unabdingbar ist die individuelle Beratung von Teilnehmenden, die sich für Anrechnungsmöglichkeiten interessieren. Diese kann in persönlichen Gesprächen, telefonisch, per E-Mail oder in Form von Informationsveranstaltungen erfolgen.

## Beispiele

- » qualitätsgesicherte Anrechnungsverfahren: Im Projekt **Die duale Hochschule** der Hochschule Niederrhein wurden **hochschulweite Prozesse und Strukturen für die Anrechnung von formal und informell erworbenen Kompetenzen** eingeführt. Klar definierte Abläufe und Vorgaben bilden die Grundlage für die Anrechnung und sichern deren Transparenz und Qualität. Eine Handreichung dient als Unterstützung für die Erstellung des Anrechnungsportfolios. In einem Beratungsgespräch erhalten Interessierte Informationen zum Ablauf sowie zu den notwendigen Unterlagen und den Erfolgchancen. Unterstützung wird auch bei der Erstellung des Antrags geboten.
- » pauschale Anrechnung – Integration von Anrechnung ins Studium: Im **Projekt PONTs** der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin zählen im **B. A. Soziale Gerontologie** unter anderem eine abgeschlossene dreijährige Berufsausbildung im Pflegebereich sowie eine anschließende einjährige Berufserfahrung zu den Zugangsvoraussetzungen. Diese werden im Umfang von **60 ECTS-Punkten auf dafür vorgesehene Module angerechnet** und erfahren so eine hochschulische Anerkennung im Rahmen des Curriculums.



## Zum Weiterlesen

Hanak, Helmar & Sturm, Nico (Hrsg.). (2015). Außerhochschulisch erworbene Kompetenzen anrechnen. Praxisanalyse und Implementierungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer VS.  
Hanft, Anke; Brinkmann, Katrin; Gierke, Willi B. & Müskens, Wolfgang (2014). Anrechnung außerhochschulischer Kompetenzen in Studiengängen. Studie: AnHoSt „Anrechnungspraxis in Hochschulstudiengängen“. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Hochschulrektorenkonferenz (2017). Anrechnung an Hochschulen: Organisation – Durchführung – Qualitätssicherung.  
Seger, Mario S. & Waldeyer, Christina (2014). Qualitätssicherung im Kontext der Anrechnung und Anerkennung von Lernergebnissen an Hochschulen. Standards für transparente und nachvollziehbare Analyseverfahren und Anrechnungsprozesse. Aachen: Shaker.



## » Gender und Diversity

Insbesondere für den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung zeigt sich angesichts der Heterogenität der Zielgruppen die Notwendigkeit, Vielfalt als Chance zu verstehen und allen die gleichen Bildungschancen sowie ein konstruktives Miteinander zu ermöglichen. So kann die systematische Berücksichtigung von Gender und Diversity (G&D) nicht nur zur Erschließung neuer Zielgruppen beitragen, sondern auch Impulse für die Angebotsentwicklung sowie für die inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklung der Lehre setzen.

» Während „Gender“ Geschlecht als zentrale Kategorie sozialer Ungleichheit in den Mittelpunkt rückt, nimmt „Diversity“ weitere Kategorien in den Blick wie z. B. Religion und Weltanschauung, geistige und körperliche Fähigkeiten etc.

Das Infragestellen von kategorial hergestellten Differenzen, normativen Denkmustern und die Fähigkeit, diskriminierenden Einstellungen und Verhaltensweisen entgegenzuwirken, sind zentrale Basiskompetenzen im 21. Jahrhundert.

### Herausforderungen im Hochschulalltag

Die Befassung mit G&D stellt insofern eine Herausforderung für Hochschulen dar, als sie eine Auseinandersetzung mit institutionalisierten, aber auch persönlichen Ansichten und Werten erfordert, die in der Regel selten verhandelt werden. Oftmals werden daher mit dem Thema Heterogenität vorwiegend Fürsorgepflichten und vielfältige Berufserfahrungen in Verbindung gebracht, während die Themen geschlechtliche Vielfalt (geschlechtliche Identität und sexuelle Orientierung), Rassismus (Hautfarbe, ethnische Identifikation), Barrierefreiheit (geistige und körperliche Fähigkeiten) oder divergierende Meinungsbilder (Religion und Weltanschauung) kaum in den Blick genommen werden.

Trotz der damit verbundenen Widerstände ist es in Förderprojekten des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ gelungen, folgende Aspekte von G&D zu bearbeiten: Unterrepräsentation von Frauen in MINT-Fächern und Führungspositionen, Alter, Migration und sozioökonomische Lage als Querschnittsaspekte heterogener Zielgruppen. Zudem wurde versucht, G&D in Qualitätsmanagementsysteme zu integrieren, in der Didaktik zu berücksichtigen und Lehrende für das Thema zu sensibilisieren. Damit wurden wichtige Schritte unternommen, G&D systematisch in (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung zu integrieren. Die Herausforderung besteht nun darin, G&D jenseits einzelner Projektvorhaben konsequent in der Hochschule strukturell und kulturell zu verankern.

### Beispiele

» Gender- und Diversityleitbild in Zertifikatskursen: Im **Projekt KomPädenZ Potenzial** wurde ein **G&D-Leitbild** erarbeitet, das in konkrete Maßnahmen übersetzt und in drei Zertifikatskursen umgesetzt wurde. Hierzu gehören Sensibilisierungsangebote für Lehrende (Selbsteinschätzungstools, Informations- und Beratungsangebote) sowie der Abbau individueller Hürden für eine Zertifikatskursteilnahme, u. a. durch niedrigschwellige Beratungsangebote. Studierende werden in einer eineinhalbstündigen Einheit für das Thema sensibilisiert und können das Thema im Kurs mit Blick auf eigene Erfahrungen vertiefend bearbeiten. Zudem ist G&D in allen Evaluationen verankert.

» Gewinnung und Begleitung von hochschulfernen Zielgruppen: Das **Projekt Diversität.Impuls** fördert den **Studieneinstieg von hochschulfernen Zielgruppen** mithilfe von Studienbotschafter\*innen und -mentor\*innen, die den Weg in das Studium begleiten. Weiterhin wurden zielgruppengerechte didaktische Designs in Form von Smartphone-gestützten Planspielen und Lerninseln entwickelt im Sinne eines niedrigschwelligen Zugangs zu Lernmaterialien.

## Handlungsempfehlungen

Die Berücksichtigung von G&D ist eine Querschnittsaufgabe von Hochschulen, die, vom Leitbild der Hochschule ausgehend, in allen Bereichen verankert und umgesetzt werden muss und mit einem hochschulweiten kulturellen Wandel einhergeht.

Da Normen und Differenzen in organisationalen und interaktiven Prozessen laufend (re)produziert werden und dies für Personen in privilegierten Positionen kaum sichtbar ist, ist in einem ersten Schritt ein kritischer Blick auf die eigene Institution mit ihren Angeboten sowie der Zusammensetzung der Lernenden und Lehrenden erforderlich. Eine offene Bestandsaufnahme kann helfen, Entwicklungsbedarfe in der eigenen Institution zu identifizieren und die Bedürfnisse der Studierenden stärker zu berücksichtigen.

Folgende Ebenen sollten hierfür mit Fokus auf G&D evaluiert und aufeinander bezogen werden:

- » Leitbild und Profil der Institution, ggf. in Abgrenzung von konkurrierenden Anbietenden von wissenschaftlicher Weiterbildung in der Region
- » Zusammensetzung des Lehrkörpers sowie Qualifikation der Lehrenden
- » Zusammensetzung der Studierenden und deren Bedürfnisse
- » Zielgruppen und deren Bedarfe
- » Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- » Beratungs- und Supportstrukturen
- » Gestaltung der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung
  - Angebotsformate (z. B. modularisiert oder verkürzt)
  - Rahmenbedingungen (z. B. zeitliche und räumliche Flexibilisierung, Barrierefreiheit)
  - didaktisches Design (z. B. Raum für kritische Reflexionen schaffen)
  - Inhalte (z. B. Integration von G&D in die Kursinhalte; Gestaltung und Auswahl der Studienmaterialien)

Dabei ist darauf zu achten, die konkreten (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung mit ihren jeweiligen fachkulturellen Besonderheiten in den Blick zu nehmen.

Für eine offene, geschlechtergerechte, interkulturelle und inklusive Hochschule müssen sich alle Akteur\*innen mit ihren persönlichen Ansichten und Werten befassen. Dafür empfehlen sich die an internationalen Universitäten schon Standard gewordenen sogenannten Unconscious-Bias-Trainings für alle Lehrenden und Mitarbeitenden, die dazu dienen, unbewusste Vorurteile und diskriminierende Gedankenprozesse zu erkennen, bewusst zu machen und zu verändern.



### Zum Weiterlesen

- Czollek, Leah C. & Perko, Gudrun (2015). Eine Formel bleibt eine Formel ... Gender/queer- und diversitygerechte Didaktik an Hochschulen: ein intersektionaler Ansatz. Gender & Diversity Management Band 3. Wien: Campus Fachhochschule Wien.
- Eylert-Schwarz, Andreas; Henschel, Angelika; von Prittwitz und Gaffron, Viktoria & Rahdes, Simon (Hrsg.). (2017). Karrierewege eröffnen. Gender- und diversityreflexive Zugänge für beruflich Qualifizierte der Sozialen Arbeit zur akademischen (Weiter-)Bildung. Münster: Waxmann.
- Glaß, Elise & Mörth, Anita (Hrsg.). (2020). Gender- und diversitysensible Gestaltung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“.
- Rudolph, Clarissa & Koller, Katharina (Hrsg.). (2017). Gender Mainstreaming und Diversity in der (akademischen) MINT-Weiterbildung. Konzepte, Prozesse und Befunde. Regensburg.
- Stevens, Kay & Thomas, Liz (2019). Attracting diversity: end of project report. advance HE.

# 9

## » Heterogenität der Zielgruppen

(Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung nehmen Zielgruppen in den Fokus, die häufig nicht im Zentrum der Hochschulbildung stehen. Ursprünglich richtete sich dieser Bildungsbereich primär an Hochschulabsolvent\*innen, doch hat sich der Adressat\*innenkreis mittlerweile merklich erweitert. Inzwischen gehören beispielsweise auch Personen dazu, die sich rein über die berufliche Bildung qualifiziert haben und weder eine schulische Hochschulzugangsberechtigung noch einen Bachelor- oder Masterabschluss besitzen.

### » Die Zielgruppen von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung zeichnen sich insgesamt durch eine große Vielfalt aus.

Dies zeigt sich auch im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. In den von den Projekten entwickelten (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung sind vor allem Berufstätige und Personen mit Familienpflichten vertreten, aber auch mittlere Führungskräfte, Selbstständige und Berufsrückkehrer\*innen sind häufig anzutreffen. Die Teilnehmenden unterscheiden sich u. a. hinsichtlich ihrer vorhergehenden akademischen und beruflichen Ausbildung, der Dauer der Berufserfahrung, des Arbeitsumfangs, der beruflichen Eingebundenheit, des Alters und des Familienstands. Die große Bandbreite stellt eine besondere Herausforderung bei der Gestaltung und Durchführung von Lehrveranstaltungen dar. Das Eingehen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teilnehmenden ist unabdingbar, um diese für die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung gewinnen und am Ende auch zu einem erfolgreichen Abschluss führen zu können.

### Herausforderungen im Hochschulalltag

Die Heterogenität der Zielgruppen stellt die wissenschaftliche Weiterbildung vor allem bei der Schaffung adäquater Zugangs- und Lernbedingungen vor anspruchsvolle Aufgaben. Die Teilnehmenden verfügen zum Teil über sehr unterschiedliche Zeitbudgets, Lerngewohnheiten und Lernzeiten. Die Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Privatleben ist ein Kernthema. Vor diesem Hintergrund erklärt sich der große Bedarf nach zeitlich und räumlich flexiblen Studienmodellen. Gleichzeitig haben die Teilnehmenden hohe Erwartungen an die Studienorganisation (u. a. Ablauf, Struktur, Qualität). Gefordert ist nicht nur eine spezifische Didaktik, sondern auch die Bereitstellung online-gestützter Lehr-Lern-Formen. Ein entsprechend hohes Gewicht ist diesen Faktoren bei der Angebotsgestaltung im Zuge des Wettbewerbs beigemessen worden. Gleichzeitig erfordert die Heterogenität der Teilnehmenden auch eine Diversifizierung der begleitenden Beratungs- und Unterstützungsstrukturen. Im Rahmen des Wettbewerbs kommen deshalb bevorzugt individuelle Beratungen zum Einsatz. In diesen kann auf die jeweilige Situation der Teilnehmenden vertieft eingegangen werden.

### Beispiele

- » Im **Verbundprojekt OHO** wurde ein integriertes Diagnostik-, Beratungs- und Vorkurssystem entwickelt. Auf einer Webseite wurden die Themen **Selbsteinschätzung, Beratung und Vorkurse** komprimiert, um den Studieneinstieg in ein berufsbegleitendes Bachelorstudium zu erleichtern.
- » Zur Unterstützung von Studierenden wurde im **Projekt MainCareer** der Frankfurt University of Applied Sciences ein **Peer-Mentoring-Programm** entwickelt und nachhaltig implementiert. Die Mentor\*innen sind geschult, um eine kompetente Begleitung rund um das Studium anzubieten und durchzuführen.

## Handlungsempfehlungen

Die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung sollten zeitlich und räumlich flexibel konzipiert sein, um den Teilnehmenden ausreichend Spielräume und Anpassungsmöglichkeiten zu eröffnen. Daher sind die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung am häufigsten im Blended-Learning-Format organisiert, was bedeutet, dass ein Wechsel zwischen Präsenz- und Online-Lehre stattfindet. Vorteile für heterogene Zielgruppen zeigen sich hier insbesondere durch die Möglichkeit, das Lerntempo und die Vertiefungsmöglichkeiten individuell bestimmen zu können. In den seltensten Fällen ist es sinnvoll, Weiterbildungsstudiengänge im Modus eines Vollzeitstudiums durchzuführen. Bewährt haben sich dagegen berufsbegleitende oder Teilzeitformate. Darüber hinaus finden die Lehrveranstaltungen nach Möglichkeit außerhalb der an Hochschulen üblichen Seminarzeiten statt, beispielsweise als Blockveranstaltungen oder am Wochenende.

Es empfiehlt sich, zielgruppenspezifische Beratungs- und Unterstützungsangebote bereitzustellen, und zwar sowohl vor als auch während der Teilnahme an einem (Studien-)Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung. Im Rahmen des Wettbewerbs werden hier individuelle Verfahren bevorzugt. In Einzelgesprächen kann auf inhaltliche und persönliche Fragen, wie beispielsweise zum Zugang, zur Zulassung, zur Organisation, zur Anrechnung oder zur Finanzierung, vertieft eingegangen werden. Ergänzende Maßnahmen sind darüber hinaus Informationsveranstaltungen, Sprechstunden oder die Bereitstellung schriftlicher Materialien (z.B. Checklisten, Flyer, Broschüren) in analoger oder digitaler Form.

Vorbereitungs- und Brückenkurse bzw. Propädeutika ermöglichen es den Teilnehmenden, etwaige fachliche oder methodische Lücken zu schließen. Für den Studienerfolg heterogener Zielgruppen ist das Bereitstellen solcher Angebote in der Regel sinnvoll. Bereits in der Konzeptionsphase des jeweiligen (Studien-)Angebots wissenschaftlicher Weiterbildung sollte der Bedarf geprüft werden.

Den Teilnehmenden sollte unbedingt eine Ansprechperson zur Verfügung gestellt werden. Dies können beispielsweise die (Studiengang-)Koordination, die Studiengangleitung, der/die (Studien-)Dekan\*in oder die Lehrenden sein. Im Zuge des Wettbewerbs wurden hier auch ganzheitliche, mehrstufige Ansätze verfolgt, bei denen die Begleitung während des gesamten Studiums hindurch erfolgt. Beispiele hierfür sind Coaching- oder Mentoring-Programme.



## Zum Weiterlesen

Elsholz, Uwe (2015). *Beruflich Qualifizierte im Studium. Analysen und Konzepte zum dritten Bildungsweg.* Bielefeld: wbv.

Schwikal, Anita & Neureuther, Jessica (2018). Zielgruppen wissenschaftlicher Weiterbildung. In Wolfgang Jütte & Matthias Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung* (S. 1-21). Wiesbaden: Springer VS.

Thiele, Anna-Lena; Nickel, Sigrun & Schrand, Michaela (2019). *Umgang mit den Bedürfnissen heterogener Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.*

Wolter, André; Banscherus, Ulf & Kamm, Caroline (Hrsg.) (2016). *Zielgruppen Lebenslangen Lernens an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen (Band 1).* Münster: Waxmann.

# 10 » Entwicklung von Angebotsformaten

Die am stärksten verbreiteten Angebotsformate in der wissenschaftlichen Weiterbildung sind neben berufsbegleitenden Studiengängen vor allem Zertifikatskurse und -programme, die aus einem oder mehreren Modulen bestehen. Solche kürzeren Formate nehmen mittlerweile den größten Raum in den Portfolios ein. Ebenfalls im Aufwind befinden sich Weiterbildungsabschlüsse nach Schweizer Vorbild, d. h. Certificate of Advanced Studies (CAS) und Diploma of Advanced Studies (DAS). Überwiegend orientieren sich wissenschaftliche Weiterbildungsformate eng an den Bedürfnissen der anvisierten Zielgruppen. Entsprechend viel Aufmerksamkeit haben die Projekte im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ der diesbezüglichen Passgenauigkeit gewidmet. Das betrifft vor allem die Phase der Konzeption. Hier ist der Einsatz von Zielgruppen- und Bedarfsanalysen sowie teilweise auch Potenzial- und Akzeptanzanalysen sehr verbreitet. Mithilfe dieser Instrumente kann zudem ausgelotet werden, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein geplantes (Studien-)Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung nachgefragt wird und sich somit kostendeckend trägt. Für die Anbietenden ist auf diese Weise eine Risikoabschätzung möglich. Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Entwicklung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung sind Kooperationen mit Partnerorganisationen. Beispielsweise können Befragungen von Vertreter\*innen aus relevanten Berufsfeldern wertvolle Hinweise zur Angebotsgestaltung geben. Zugleich bietet die Zusammenarbeit mit der Praxis die Chance, Multiplikator\*innen mit ins Boot zu holen, welche bei der Ansprache von Teilnehmenden oder der Gewinnung von Lehrenden wertvolle Unterstützung leisten können. Zu diesem Zweck kooperieren die Projekte im Wettbewerb am häufigsten mit Unternehmen, außerhochschulischen Bildungsträgern, Kammern sowie anderen Hochschulen im In- und Ausland.

## Herausforderungen im Hochschulalltag

Die Planung und Entwicklung berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengänge erweist sich vielfach als zeit- und kostenintensiv. Das gilt gleichermaßen für das Bachelor- und Master-niveau. Doch nach wie vor bildet dieses umfassende Format das Herzstück der meisten Angebotsportfolios. Die zeitliche und räumliche Organisation von Weiterbildungsstudiengängen ist in der Regel deutlich flexibler als im grundstän-

digen Bereich, um den Bedürfnissen der meist berufstätigen Teilnehmenden entgegenzukommen. Vor diesen Hintergrund ist auch der hohe Anteil von Zertifikatsangeboten in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu verstehen. Damit reagieren die Anbietenden auf den häufigen Wunsch ihrer Interessierten nach überschaubaren und fokussierten Weiterqualifizierungen, mit denen sie beispielsweise ihr Fachwissen gezielt auffrischen können. Vielfach sind die Zertifikatskurse und -programme auch in berufsbegleitende Studiengänge eingebunden, die nach dem Baukastenprinzip funktionieren. In diesen Fällen können Kurzformate entweder einzeln oder als Baustein des gesamten Weiterbildungsstudiengangs belegt werden. Die Entscheidung darüber, ob ein kompletter Studiengang absolviert werden soll oder nur einzelne Elemente, können Teilnehmende situativ treffen.

## Beispiele

- » Im **Projekt Mod:Master** der Universität Ulm können alle **Module der entwickelten berufsbegleitenden Studiengänge** (z. B. Business Analytics (M. Sc.)) auch einzeln und weitgehend unabhängig voneinander belegt werden. Module, die aufeinander aufbauen, sind speziell gekennzeichnet. Gleichzeitig werden Empfehlungen zum Studienaufbau gegeben. Für einzelne Module werden auch einzelne Zertifikate vergeben, die sich auf weitere (Studien-)Angebote anrechnen lassen.
- » Im **Projekt OPEN** an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg wurden **Fachwissen und praktische Erfahrungen verschiedener dualer Partner bei der Konzeption des Studiengangs „Angewandte Pflegewissenschaft“ einbezogen**. Gleichzeitig wurde die Entwicklung des berufsbegleitenden Studiengangs durch einen wissenschaftlichen Beirat (u. a. mit Vertreter\*innen des Deutschen Pfliegerates, des Bundesverbandes Pflegemanagement und des Deutschen Berufsverbandes für Pflegeberufe) unterstützt.

**» Neu entwickelte (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung sollten vor ihrer Implementierung ausreichend erprobt und getestet werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass sie die anvisierten Zielgruppen im erforderlichen Maß ansprechen.**

## Handlungsempfehlungen

Es ist zu empfehlen, in der Konzeptphase ausreichend Zeit für Zielgruppen- und Bedarfsanalysen einzuplanen. Als nützlich erwiesen haben sich darüber hinaus auch Befragungen von Unternehmen bzw. Arbeitgebenden.

Nach der Auswertung der Analyseergebnisse sollte reflektiert werden, ob ein umfassender Weiterbildungsstudiengang die sinnvollste Angebotsform ist oder ob möglicherweise eine Aufteilung der Inhalte in Kurzformate den Bedürfnissen der Zielgruppen eher entgegenkommt. Eine ausgeprägte Modularisierung schafft die Voraussetzung dafür, dass Teilnehmende sich ihr Bildungsportfolio nach individuellen inhaltlichen und zeitlichen Anforderungen zusammenstellen können. Zertifikate in unterschiedlichem Umfang können dann nach Erreichen einer bestimmten Gesamtzahl an Creditpoints ausgestellt werden und ggf. auch zu einem Studienabschluss akkumuliert werden.

Neu entwickelte (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung sollten vor ihrer Implementierung ausreichend erprobt und getestet werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass sie die anvisierten Zielgruppen im erforderlichen Maß ansprechen. Bereits vor Überführung in den Regelbetrieb sollte auch die Qualität der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung auf Basis empirischer Daten regelmäßig reflektiert werden. Dies ermöglicht ein frühzeitiges Erkennen notwendiger Verbesserungen.

Um eine möglichst hohe Akzeptanz und Marktfähigkeit der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung zu erreichen, bietet es sich an, externe Kooperationen einzugehen. Die Erfahrung in den Projekten des Wettbewerbs zeigt, dass die Verbreitung von Informationen über externe Kooperationspartner als die nützlichste Form der Zielgruppenansprache gesehen wird.



## Zum Weiterlesen

- FRAMAS Freiburger Akademie für Museums-, Ausstellungs- und Sammlungswissen (Hrsg.). (2017). Wissenschaftliche Weiterbildung für die Museumswelt. Modulhandbuch. Freiburg: Universität Freiburg/museOn|weiterbildung&netzwerk.
- DGWF Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung (Hrsg.). (2019). Schwerpunktthema: Formate der wissenschaftlichen der Hochschulweiterbildung. ZHWB Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung, (1).
- Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2019). Neue Wege der wissenschaftlichen Weiterbildung. DUZ Spotlight. Gute Praxis International. Ausgabe 11/19.
- Seitter, Wolfgang; Schemmann, Michael & Vossbein, Ulrich (Hrsg.). (2015). Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Empirische Studien zu Bedarf, Potential und Akzeptanz. Wiesbaden: Springer VS.
- Sweers, Franziska (2018). Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In Wolfgang Jütte & Matthias Rohs (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung (S. 1-16). Wiesbaden: Springer VS.

# 11

## » Gewinnung von Lehrenden

Für die erfolgreiche Umsetzung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung spielt die Gewinnung von Lehrenden eine bedeutende Rolle. Aus der Sicht der Studierenden sind sie die „Repräsentant\*innen“ von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung und deshalb für dessen Erfolg im hohen Maße mit verantwortlich. Zu den vertraglich festgelegten Aufgaben gehört für alle Lehrenden (wissenschaftliche Mitarbeitende und Professor\*innen) an Hochschulen die grundständige Lehre, nicht aber die Lehre innerhalb der wissenschaftlichen Weiterbildung. Aus diesem Grund müssen sie gesondert dafür gewonnen werden. Grundsätzlich erweist sich die Gewinnung von Lehrenden für die wissenschaftliche Weiterbildung allerdings als schwierig. Mit Blick auf die Entwicklung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung ist dies eine zentrale Herausforderung für die Projekte des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Für die Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Lehrenden für die wissenschaftliche Weiterbildung lassen sich vor allem drei mögliche Erklärungen anführen:

- » Die Übernahme einer Lehrtätigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung gehört nicht zu den vertraglich festgelegten Aufgaben von Professor\*innen und wissenschaftlichen Mitarbeitenden.
- » Es fehlt an Anerkennung und Akzeptanz eines Engagements in der wissenschaftlichen Weiterbildung.
- » Aus der Interaktion mit den Studierenden ergeben sich Besonderheiten für die Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung.

### Herausforderungen im Hochschulalltag

#### Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung gehört nicht zu den festgelegten Aufgaben

Anders als die Lehre im grundständigen Bereich gehört die Übernahme einer Lehrtätigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung nicht zu den vertraglich festgelegten Aufgaben von Professor\*innen und wissenschaftlichen Mitarbeitenden. Daher muss ein gesonderter Aufwand betrieben werden, um trotzdem Lehrende für den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung gewinnen zu können.

#### Fehlen von Anerkennung und Akzeptanz eines Engagements in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Das Fehlen von Anerkennung und die mangelnde Akzeptanz eines Engagements schmälern die Attraktivität der Übernahme einer Lehrtätigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung. So ist die Beteiligung an Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung für Wissenschaftler\*innen keinesfalls karrierefördernd. Stattdessen liegt dieser Bereich in seiner Relevanz deutlich hinter Forschung und grundständiger Lehre. Die Vergütung der Lehrenden im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung kann als eine Form der Anerkennung gesehen werden, es sind jedoch deutliche Unterschiede in den Landeshochschulgesetzen und damit sehr ungleiche Voraussetzungen mit Blick auf die Beschäftigungs- und Vergütungsmöglichkeiten an den Hochschulen festzustellen. Ebenso bestehen hinsichtlich der Anrechnung von Deputaten keine einheitlichen Regelungen: Einige Bundesländer lassen diese zu, andere sehen dies nicht vor. Zudem setzt die Anrechnung auf das Deputat voraus, dass entsprechende Mittel für die Lehre gemäß den gesetzlichen Vorgaben zur Verfügung stehen.

#### Besonderheiten aus der Interaktion mit den Studierenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Lehrende in der wissenschaftlichen Weiterbildung werden mit speziellen Anforderungen der Studierenden konfrontiert, die sich erheblich von den Erwartungen grundständig Studierender unterscheiden. Die Studierenden zahlen (viel) Geld und haben dadurch eine andere Erwartungshaltung an Lehrende und Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Nicht nur dieser Nachfrageorientierung müssen die Lehrenden gerecht werden, sondern auch mit dem Vorwissen der Studierenden umgehen. In der Regel haben die Studierenden aus ihrer beruflichen Praxis ein sehr großes Erfahrungswissen, das sie gerne in den Unterricht integriert und dort reflektiert sehen möchten. Dieses Arbeiten mit beruflich erfahrenen Studierenden kann auf der einen Seite als besonders reizvoll angesehen werden. Auf der anderen Seite sind aber auch neue bzw. andere Lehr-Lern-Formate und eine hohe Flexibilität notwendig, was beispielsweise die zeitliche Organisation betrifft.

## Handlungsempfehlungen

Bei der Untersuchung der Argumente, die für ein Engagement in der Lehre im Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung sprechen, zeigt sich, dass nicht die (absolute Höhe der) Entlohnung (als Form extrinsischer Belohnung) ausschlaggebend für ein Engagement ist, sondern die persönliche Ansprache. Die persönliche Ansprache ist umso erfolgreicher, je bekannter und angesehenere der/die entsprechende Professor\*in innerhalb der Hochschule ist. Auf diese Weise kann die Übernahme einer Lehrtätigkeit attraktiver gestaltet werden und positiv auf die Gewinnung von Lehrenden eingewirkt werden, auch wenn die Lehre im Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung nicht zu den festgelegten Aufgaben gehört.

Die Berücksichtigung der Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung im Deputat und eine dadurch mögliche Kapazitätsentlastung können ebenfalls zu einer Erhöhung der Anreize sowie der Anerkennung und Akzeptanz für ein Engagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung führen. Eine kapazitive Verankerung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung sowie eine Anrechnung von Deputaten aus der wissenschaftlichen Weiterbildung auf die Lehrverpflichtung sind deshalb anzustreben. Bisher existieren in diesem Punkt sehr unterschiedliche Landeshochschulgesetze: Während in einigen Bundesländern Lehre in der Weiterbildung grundsätzlich auf das Deputat angerechnet werden kann, dürfen in anderen Bundesländern Mitarbeitende nicht einmal im Nebenamt an der eigenen Hochschule beschäftigt werden. Hier ist unbedingt eine allgemeine Regelung zu finden, durch welche die Möglichkeiten der Vergütung und Beschäftigung der Lehrenden an den Hochschulen in der wissenschaftlichen Weiterbildung vereinheitlicht werden. Zumindest die Möglichkeit der Honorarabrechnung im Nebenamt sollte gegeben sein.

Darüber hinaus wird es den Lehrenden durch eine Entlastung durch die Organisationseinheit der wissenschaftlichen Weiterbildung möglich, sich verstärkt auf die Besonderheiten der Interaktion mit den Studierenden und die Bewältigung ihrer speziellen Anforderungen zu fokussieren. Gerade dieser Aspekt hat sich in empirischen Untersuchungen als besonders bedeutsam für die intrinsisch motivierte Übernahme eines Engagements in der wissenschaftlichen Weiterbildung herausgestellt.

## Beispiele

Das **Projekt konstruktiv** an der Akademie für Weiterbildung der Universität Bremen hat **Strategien zur Motivierung und Unterstützung von Lehrenden** entwickelt. Die Schwerpunkte legen sie dabei unter anderem auf eine professionelle Ansprache (Promotor\*innen bzw. „Türöffner\*innen“ identifizieren), das Schaffen von Anreizen (monetäre Anreize, auch um damit eine Wertschätzung auszudrücken) und eine kontinuierliche Unterstützung (verwaltungsmäßig, hochschuldidaktisch, durchführungsbezogen).



## Zum Weiterlesen

- Maschwitz, Annika; Schmitt, Miriam; Hebisch, Regina & Bauhofer, Christine (2017). Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung. Herausforderungen und Möglichkeiten bei der Implementierung und Umsetzung von weiterbildenden Angeboten an Hochschulen. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.
- Nickel, Sigrun; Schulz, Nicole & Thiele, Anna-Lena (2019). Projektfortschrittsanalyse 2018: Entwicklung der 2. Wettbewerbsrunde im Zeitverlauf seit 2016. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.
- Schmid, Christian J. & Wilkesmann, Uwe (2018). Warum und unter welchen Bedingungen lehren Dozierende in der wissenschaftlichen Weiterbildung? Ergebnisse einer Online-Befragung. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.
- Wagner, Olga; Vorberg, Ronja; Schmitz, Ernestine & Wilkesmann, Uwe (2020). Strategien der Motivierung und Rekrutierung von Lehrenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.

# 12 » Didaktisches Design

In (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung bilden die sogenannten nicht-traditionellen Studierenden die Kerngruppe, die gleichzeitig in sich sehr heterogen ist. Um den vielschichtigen Ansprüchen von Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung gerecht zu werden, gilt es, deren Bedarfe auf unterschiedlichen Ebenen zu berücksichtigen: Lernen soll für alle Studierenden gleichermaßen möglich sein. Aufgrund der Konzeption als Weiterbildung ist eine Verknüpfung mit der beruflichen Praxis der Studierenden erforderlich, und (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung müssen strukturell so gestaltet sein, dass ein Studium neben der Berufstätigkeit möglich ist.

## Herausforderungen im Hochschulalltag

Damit ein Studium neben dem Beruf zu bewältigen ist, ist eine Flexibilisierung der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung erforderlich. Neben der Verlagerung von Präsenzen in Abendstunden und auf Wochenenden kann dies durch eine Erweiterung in digitale Möglichkeitsräume erfolgen. Dafür müssen zum einen Lehrende in neuen (Online-)Formaten außerhalb ihrer üblichen Arbeitszeiten tätig sein, zum anderen müssen auch beispielsweise Bibliothek, Cafeteria oder Kinderbetreuung außerhalb der üblichen Geschäftszeiten geöffnet sein. Zudem werden eine entsprechende technische Infrastruktur sowie die Unterstützung der Lehrenden bei der Gestaltung ihrer Lehre im Online- bzw. Blended-Learning-Modus benötigt. Nicht zuletzt erfordern vorhandene Kompetenzen und Berufserfahrungen der Studierenden und die Zielstellung der (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung eine inhaltliche Ausrichtung auf die Praxis. Dies erfordert konzeptionelle und didaktische Anpassungen. Auch dadurch stehen Lehrende vor der Herausforderung, ihre bisherigen Rollen und Aufgaben zu überdenken und anzupassen.

## Beispiele

- » Ein Werkzeugkasten für die Lehre: Im **Projekt konstruktiv** an der Universität Bremen wurde eine **Toolbox** erstellt, um die eigene Lehre räumlich und zeitlich zu flexibilisieren. Dabei werden für drei zentrale Interaktionsarten in der Hochschullehre – Input, Erarbeitung von Inhalten im Diskurs und selbstständige Erarbeitung von Inhalten – die jeweiligen Möglichkeiten zur Flexibilisierung vorgestellt und mit Leitfäden hinterlegt. Die Toolbox „Präsenzlehre flexibilisieren“ ist online frei verfügbar.
- » Flexibel und praxisbezogen studieren: Die University of Birmingham bietet in Zusammenarbeit mit Solace, dem Verband der kommunalen Führungskräfte, einen **Masterstudiengang in Public Management & Leadership** an. Ziel ist, Beschäftigten im öffentlichen Sektor das erforderliche theoretische Wissen sowie die professionellen Handlungskompetenzen von Führungskräften zu vermitteln. Das didaktische Design beruht auf einem Blended-Learning-Konzept, um eine räumliche und zeitliche Flexibilisierung sowie eine Integration in den Arbeitsalltag der Studierenden zu ermöglichen. Das Studium findet primär online auf einer Lernplattform statt, der Präsenzunterricht erfolgt geblockt an vier Tagen im Jahr. Die Studierenden werden von Lehrenden der Hochschule unterrichtet, von erfahrenen Praxisvertreter\*innen im Unternehmen besucht und von ihren direkten Vorgesetzten am Arbeitsplatz instruiert.

## Handlungsempfehlungen

Neben der Anpassung der Angebotsstruktur einer Hochschule, welche beispielsweise durch modularisierte oder kürzere Angebotsformate ergänzt werden kann, ist es zentral, dass das didaktische Design eines (Studien-)Angebotes wissenschaftlicher Weiterbildung den Anforderungen der Zielgruppen entspricht. Bereits bei der Angebotskonzeption sollte daher ein didaktisches Gesamtkonzept erstellt werden, welches das (Studien-)Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung von der Konzeption bis hin zum konkreten Lehr-Lern-Setting prägt. Ansätze, wie etwa problembasiertes oder forschendes Lernen, könnten Bestandteile eines solchen für die jeweilige Zielgruppe schlüssigen Konzeptes sein.

**» Den räumlichen und zeitlichen Flexibilisierungsanforderungen der Studierenden kann mit digital aufbereiteten Inhalten begegnet werden, die jederzeit abrufbar sind, sowie mit Online-Meetings in Vorbereitung auf geblockte Präsenzveranstaltungen.**

Dabei sind einerseits die Grenzen der digitalen Lehre – nicht alles kann digital angemessen und sinnvoll umgesetzt werden – und andererseits die erforderliche technische und didaktische Unterstützung in der Entwicklung und Umsetzung von digitalen Lösungen zu beachten. Unterstützung kann beispielsweise über bestehende Didaktik-/E-Learning-Zentren oder durch andere Supportstrukturen für Lehrende erfolgen. Die wenigen Präsenzveranstaltungen können dann einerseits inhaltlich flexibel genutzt werden und andererseits dem Praxisbezug dienen, indem sie für den Austausch unter Studierenden als Expert\*innen und mit Lehrenden sowie für die Anwendung des Erlernten und zur Reflexion genutzt werden. Ein begleitender Einsatz etwa von Portfolios kann sowohl die Kompetenzentwicklung als auch eine modulübergreifende Reflexion unterstützen.

Ein stark differenzierter Lehrkörper kann u. a. Hochschullehrende, didaktisches Fachpersonal zur Unterstützung der Konzeption der Lehre, Tutor\*innen zur Unterstützung der Online-Lehre, Praxisvertreter\*innen als Gastvortragende oder Tandem-Lehrende sowie Betreuende am Arbeitsplatz der Studierenden umfassen. Aufgrund der neuen Anforderungen an Hochschullehrende, die nicht mehr nur Inputs geben, sondern Moderator\*innen und Lernprozessbegleitende sind, ist für diese, aber auch für mögliche neue Akteur\*innen, Unterstützung und Weiterbildung erforderlich. Auch der Einbezug von außeruniversitären Kooperationspartnern für die Entwicklung und Umsetzung der Lehre kann in Betracht gezogen werden.

Es ist zu berücksichtigen, dass die Einführung von flexibleren Angebotsstrukturen hochschulweite Umstrukturierungen erforderlich machen kann. Entsprechend sollten alle beteiligten Akteur\*innen der Hochschulen frühzeitig einbezogen werden.



### Zum Weiterlesen

- Gendon, Eva (2017). Studienmodelle mit Schwerpunkt Blended Learning. In Kerstin Armbrorst-Weihs, Christine Böckelmann & Wolfgang Halbeis (Hrsg.), *Selbstbestimmt lernen – Selbstlernarrangements gestalten* (S. 83-94). Münster: Waxmann.
- Gendon, Eva; Mörth, Anita & Pellert, Ada (Hrsg.). (2016). *Theorie und Praxis verzahnen. Lebenslanges Lernen an Hochschulen*. Münster: Waxmann.
- Doyé, Thomas; Elsholz, Uwe; Maschwitz, Annika; Pohlmann, Stefan & Vierzigmann, Gabriele (Hrsg.). (2017). *Hochschule digital?! Praxisbeispiele aus berufs begleitenden und weiterbildenden Studienangeboten. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*.
- Jütte, Wolfgang; Walber, Markus & Lobe, Claudia (2017). *Das Neue in der Hochschullehre. Lehrinnovationen aus der Perspektive der hochschulbezogenen Lehr-Lern-Forschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- FRAMAS Freiburger Akademie für Museums-, Ausstellungs- und Sammlungswissen (2017). *Wissenschaftliche Weiterbildung für die Museumswelt. Didaktisches Design*. Freiburg: Universität Freiburg/museOn|weiterbildung & netzwerk.
- Nottingham, Paula (2017). Re-evaluating work-based learning pedagogy. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 7 (2), 129-140.

# 13 » Theorie-Praxis-Verzahnung

Studierende in wissenschaftlicher Weiterbildung wollen ihre fachlichen Kompetenzen weiterentwickeln und ihr berufliches Wissen auf den aktuellen wissenschaftlichen Stand bringen. Daher zielen (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung auf die Entwicklung einer wissenschaftlich reflektierten Handlungskompetenz. Dies erfordert einen konstruktiven Bezug zwischen akademischen und beruflichen Wissens- und Handlungslogiken sowie die entsprechende didaktische Gestaltung einer Theorie-Praxis-Verzahnung.

## Herausforderungen im Hochschulalltag

Insbesondere Universitäten legen ihren Fokus traditionell stärker auf Theoriebildung und Forschung und sind nunmehr mit der Herausforderung konfrontiert, sich für die Praxis und deren Anforderungen zu öffnen. Um gesellschaftlich relevant zu bleiben, ist dies insbesondere für den Bereich der Weiterbildung unabdingbar. Eine Integration von Praxisanforderungen und -erfahrungen der Studierenden muss dabei sowohl bei der strukturellen als auch bei der inhaltlichen Ausgestaltung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung berücksichtigt werden.

Im Hinblick auf die Rahmenfestlegungen von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung stellt sich die Frage nach der Anrechnung von Kompetenzen, ob und wie Praxis und Praxiserfahrungen systematisch integriert werden können sowie an welchen Stellen und in welchen Formen Kooperationen mit der Praxis vorgesehen sind.

In Bezug auf die inhaltliche Ausgestaltung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung stellt die Ausrichtung auf beruflich relevante und oftmals überfachliche Kompetenzen eine Herausforderung dar. Hinzu kommt, dass sich Praxisthemen und berufliche Anforderungen nicht nur inhaltlich, sondern auch in entsprechenden Lehr-Lern-Aktivitäten widerspiegeln sollten. Nicht zuletzt stellt die Verknüpfung von Theorie und Praxis auch Anforderungen an Lehrende, die Studierende bei dieser Verzahnung mittels Reflexion unterstützen sollen.

## Beispiele

- » Maßgeschneidert, praxisorientiert und sich gegenseitig befruchtend: Im **Projekt ContinuING@TUHH** ist der **Ausgangspunkt eines Weiterbildungsmoduls ein von Studierenden eingebrachtes Problem aus der Praxis**. Zunächst wird das Praxisproblem in ein wissenschaftliches Projekt „übersetzt“ und theoretisch behandelt. Danach erfolgt die Bearbeitung in einer simulierten Praxis an der Hochschule oder direkt in der beruflichen Praxis der Studierenden. Das Ergebnis wird vor Unternehmensvertreter\*innen und Hochschullehrenden präsentiert. So können Studierende ein praktisches Problem mit neuesten wissenschaftlichen Theorien und Methoden bearbeiten und Lehrende erhalten einen exklusiven Einblick in Innovationen der Praxis, wodurch ein Transfer in beide Richtungen entsteht.
- » Eine gleichwertige Partnerschaft zwischen Expert\*innen der Theorie und der Praxis: Für die **Entwicklung des Bachelorstudiengangs B. Sc. Professional Practice in Business to Business Sales** kooperiert die Middlesex University mit der Consalia Ltd., einer von relevanten Berufsverbänden anerkannten Beratungsfirma im Bereich Vertrieb und Verkauf zwischen Unternehmen. Dadurch, dass der Bachelorstudiengang auch gemeinsam durchgeführt wird, kann sichergestellt werden, dass das (Studien-)Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung nicht nur akademischen, sondern auch verbandlichen Qualitätsstandards entspricht. Auf diese Weise führt der Studiengang nicht nur zu einem Bachelorabschluss, sondern auch zu einer Zertifizierung durch die Handelskammer.

## Handlungsempfehlungen

Bereits bei der Konzeption eines (Studien-)Angebots wissenschaftlicher Weiterbildung können Kontakte zu Praxisvertreter\*innen und Unternehmen genutzt werden, um inhaltlich die Bedarfe der Praxis aufzunehmen. Dies kann etwa über Bedarfsanalysen, Praxisbeiräte oder eine kooperative Curriculumentwicklung erfolgen.

Der Praxiskontakt als Schlüsselement erfolgt oftmals über persönliche Beziehungen und ist mitunter zeitintensiv. Je nach Situation sollte hochschulseitig geprüft werden, wie die Verantwortlichen bei der Herstellung von Praxiskontakten am besten unterstützt werden können.

Mit den Rahmenfestlegungen eines (Studien-)Angebots wissenschaftlicher Weiterbildung wird darüber entschieden, in welcher Form die Praxiserfahrungen berücksichtigt werden. Die Anerkennung von Berufserfahrungen kann sich bei den Zugangsvoraussetzungen zeigen, wenn etwa eine abgeschlossene Berufsausbildung pauschal anerkannt wird. Oder es ist eine einschlägige Berufstätigkeit während des Studiums erforderlich, die rahmengebend ist für den Einbezug der Praxiserfahrungen der Studierenden. Damit geht auch die Entscheidung für das Angebotsformat etwa als Teilzeitstudium einher.

Bei der Ausgestaltung des (Studien-)Angebots wissenschaftlicher Weiterbildung geht es um die inhaltliche Ausrichtung an Themen und Anforderungen der Praxis, aber auch um den Transfer in die Praxis. Die Anwendung des Erlernten kann für Übungszwecke etwa in Laboren, anhand von Fallstudien, in einer kooperierenden Einrichtung oder in der beruflichen Praxis der Studierenden erfolgen. Für Lernaktivitäten in der Praxis kann ein bestimmter Stundenumfang pro Woche während des gesamten Studiums definiert werden, z.B. in Form von Projekten, Praktika, Praxiswochen oder -semestern. Zentrale Aspekte sind dabei stets der Bezug zu den wissenschaftlichen Grundlagen und die kritische Reflexion von Theorie und Praxis.

Damit Lehrende die Anforderungen, die mit der Theorie-Praxis-Verzahnung verbunden sind, meistern können, sind Unterstützungsstrukturen erforderlich. Diese können von didaktischen Schulungen für Lehrende durch zentrale Einrichtungen über die Beratung bei der didaktischen Gestaltung bis hin zum systematischen Einsatz von Tutor\*innen für bestimmte Aufgaben in der Lehre reichen.

Übergreifend gilt, dass die Ausgestaltung je nach beruflich-fachlichem Kontext sehr unterschiedlich ausfallen kann, weil sie von den konkreten Anforderungen der jeweiligen Praxis bzw. des Berufsfeldes abhängig ist.



## Zum Weiterlesen

- Bravenboer, Darryll & Lester, Stan (2016). Towards an integrated approach to the recognition of professional competence and academic learning. Education + Training, 58 (4), 409-421.
- Dadze-Arthur, Abena; Mörth, Anita & Cendon, Eva (2020). International Trailblazers: Work-Based Higher Education in Selected Higher Education Institutions in the US, England and Denmark. Results of an International Case Study Research Project. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.
- Cendon, Eva; Klages, Benjamin & Mörth, Anita (2020). Aspekte von Work-based Learning in (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.
- Mörth, Anita; Schiller, Erik; Cendon, Eva; Elsholz, Uwe & Fritzsche, Christin (2018). Theorie und Praxis verzahnen in Studienangeboten wissenschaftlicher Weiterbildung. Ergebnisse einer fallübergreifenden Studie. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.

## » Unternehmerisch, engagiert, digitalisiert...!?

# Wissenschaftliche Weiterbildung an der Hochschule der Zukunft

Die bereits angestoßenen Entwicklungen im und durch den Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ zeigen, dass sich die Hochschulen angesichts der Herausforderungen durch die Digitalisierung, die zunehmende Diversität Studierender und den demografischen Wandel – um nur drei Entwicklungstreiber zu nennen – verändern (werden). Aus diesen Wandlungsprozessen deuten sich unterschiedliche Zukunftsszenarien auch für die Rolle(n) der wissenschaftli-

chen Weiterbildung an. Dabei gibt es nicht den einen besten Weg für die Einbettung von wissenschaftlicher Weiterbildung und lebenslangem Lernen. Es wird sich ausdifferenzieren, in welche Richtung sich Hochschulen je nach ihrem Profil und ihren Schwerpunkten entwickeln. Eine solche Entwicklung als bewussten und zielgerichteten Prozess zu gestalten, soll mit diesen Zukunftsszenarien angeregt werden.

---

**» Dabei gibt es nicht den einen besten Weg für die Einbettung von wissenschaftlicher Weiterbildung und lebenslangem Lernen, und je nach Hochschule, ihrem Profil und ihren Schwerpunkten wird sich ausdifferenzieren, in welche Richtung sich die Einrichtung entwickelt.**

---

### Rahmenbedingungen

Es sind unterschiedliche Rahmenbedingungen, die Hochschulen antreiben, sich mit ihrer Zukunftsorientierung und damit Zukunftsfähigkeit auseinanderzusetzen. So stellt sich etwa die demografische Entwicklung in verschiedenen Regionen der Bundesrepublik deutlich unterschiedlich dar. Während einige, häufig regional verankerte Hochschulen den demografischen Wandel und damit den Rückgang von Studierendenzahlen schon spüren, profitieren Hochschulen an anderen Standorten von deren Attraktivität und dem damit verbundenen (Studierenden-)Zuzug. Der demografische Wandel kann damit als ein Treiber dienen für ein verstärktes Engagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Benachteiligte Regionen könnten hier zu Vorreitern für die aktive Ausgestaltung des lebenslangen hochschulischen Lernens werden.

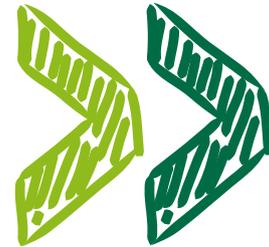
Die zunehmende Digitalisierung stellt einen weiteren zentralen Treiber dar. Hochschulen stehen hier vor mehreren Herausforderungen, um zukunftsorientiert zu agieren.

Diese reichen von der Konzeption neuer (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung über die Vermittlung von Data-Literacy-Kompetenzen und die Schaffung neuer Lernumgebungen bis hin zur Positionierung von Hochschulen als Weiterbildungsanbieter für digitale Transformationsprozesse. Vor allem aber können Hochschulen eine Kernzielgruppe der wissenschaftlichen Weiterbildung, die Berufstätigen mit ihren häufig zeitlichen und örtlichen Restriktionen, durch den Einsatz digitaler Medien und flexibler Studienformate besser erreichen.

In bestimmten Angebotssegmenten stellen private Anbieter eine große Konkurrenz zu staatlichen Hochschulen dar. Dies kann ebenfalls ein Treiber sein, als Hochschule mindestens auf Augenhöhe mit diesen Anbietenden zu agieren. Eine Agilität wie bei privaten Anbietenden und Education Startups ist für Hochschulen schwierig umzusetzen, doch im Kontext der Weiterbildung können innovative Angebotsformate getestet und neue Spielarten erprobt werden.

## Hochschulen der Zukunft

Ausgehend von den skizzierten Treibern sowie den ausgeführten Herausforderungen und Handlungsempfehlungen sehen wir unterschiedliche Szenarien, wie wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen zukünftig gestaltet werden kann. Obwohl es in der Realität Mischformen geben wird, skizzieren wir hier sieben Idealtypen, da sie dazu anregen können, die eigene Hochschule in einer bewussten Entwicklung zu einem dieser Typen zu entwickeln – oder eben eine eigene Mischform zu gestalten.



### » 1 Die unternehmerische Hochschule

Die unternehmerische Hochschule ist gekennzeichnet durch Offenheit in ihrer Ausrichtung und die flexible Entwicklung und Ausgestaltung ihrer Angebotsstrukturen, nicht zuletzt im Austausch mit der Wirtschaft. Sie greift von außen herangetragene Trends und Themen auf und entwickelt daraus innovative und passgenaue (Studien-) Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung für unterschiedliche Zielgruppen. Gleichzeitig werden auch intern sowie mit Unternehmenspartnern im Rahmen von Ideenlaboren neue Ideen und Konzepte entwickelt, die in der Weiterbildung erprobt werden. Das Angebotsportfolio unterliegt stetigen Anpassungen an die sich verändernden Anforderungen. Insgesamt ist die Weiterbildung Innovationsinkubator – nicht nur im Hinblick auf neue Themen und Inhalte sowie Angebotsformate, sondern auch in Bezug auf Erlösmodelle. Die Lehrangebote, die mit unterschiedlichen Partnern entwickelt werden, umfassen verschiedenste Angebotsformate und sind dabei inspiriert von neuen Entwicklungen und Erkenntnissen aus innovativsgetriebenen Unternehmungen aller Art.

### » 2 Die engagierte Hochschule

Die engagierte Hochschule versteht ihren zentralen Auftrag im öffentlichen und gesellschaftlichen Engagement. Öffentliches Engagement ist keine Randaktivität, sondern steht im Zentrum des Verständnisses der Hochschule. Dieses Engagement ist Teil aller Hochschulaktivitäten in Forschung, Lehre, Wissenstransfer und Social Responsibility. Die Hochschule fühlt sich verantwortlich und

unterlegt die Verantwortlichkeit auch in der Lehre und damit auch in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung richten sich an Kommunen und zielen darauf ab, die Studierenden für öffentliches Engagement zu sensibilisieren. So sind auch die Lehre und die wissenschaftliche Weiterbildung ausgerichtet. (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung zielen auf Formate ab, die gemeinsames Lernen zum Ausgangspunkt nehmen und mit öffentlichem Engagement verbinden.

### » 3 Die professionsorientierte Hochschule

Die professionsorientierte Hochschule bietet in ihren grundständigen Studiengängen Ausbildungen für spezifische Professionen und damit für sehr klar konturierte Zielgruppen an. Sie versteht sich für diese als lebenslange Weiterbildungspartnerin und nutzt gezielt das Know-how des Lehrkörpers sowie die Kontakte und die Community der Absolvent\*innen, um diesen nach ihrem ersten Studienabschluss gezielt und differenziert professionsorientierte Weiterbildungen anzubieten. Die Bindung an die eigene Hochschule wird dabei vom ersten Studientag an gefördert und gepflegt. Die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung beinhalten unterschiedliche Möglichkeiten des Studierens – auch als Distance Learning, um die mindestens bundesweit verbreiteten Alumnäe und Alumni zu erreichen.

#### » 4 Die regionale Hochschule

Die regionale Hochschule versteht sich vorrangig als Regionalentwicklerin. Sie bietet ihre (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung vorrangig für die Region an. Sie ist regional gut verankert und vernetzt, u. a. mit Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsunternehmen und der Politik. Ihre Kooperationen reichen über alle Branchen und es bestehen enge Verbindungen zu den Bildungsträgern der Region. Für die Region wiederum ist die Hochschule ein wichtiger Standortfaktor. Die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung der Hochschule werden daher auch im engen Austausch mit regionalen Anbietenden und orientiert an konkreten regionalen Bedarfen entwickelt.

#### » 5 Die digitale Hochschule

Die digitale Hochschule agiert ortsunabhängig. Sie bietet Online-(Studien-)Angebote unterschiedlichen Zuschnitts für Studierende auf der ganzen Welt, die online-basiert und möglichst zeit- und ortsunabhängig studieren möchten. Dabei liegt der Fokus vorrangig auf der Beratung und Begleitung der Studierenden auf ihren individuellen Lernwegen durch Kurse, Zertifikatsprogramme und ganze Studiengänge. Auch die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung werden als reine Online-(Studien-)Angebote konzipiert und profitieren dabei von einer internationalen Studierendenschaft. Daher wird das (Studien-)Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung je nach Bedarf in unterschiedlichen Sprachen angeboten. Hier vernetzt sich die digitale Hochschule mit anderen Hochschulen und Campus auf der ganzen Welt.

#### » 6 Die internationale Hochschule

Die internationale Hochschule misst sich an internationalen Maßstäben und agiert global. Sie verfolgt eine internationale Wettbewerbsfähigkeit, ist bedacht auf eine internationale Kundenorientierung und pflegt eine hohe Servicekultur. Sie

wirbt international tätige Wissenschaftler\*innen und relevante Lehrkräfte an – auch als „Flying Faculty“ – und punktet mit guten Supportstrukturen für Forschung und Lehre. Ihren internationalen und international tätigen Studierenden und Absolvent\*innen ermöglicht sie Zugang zu internationalen Netzwerken. (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung der Hochschule sind in klar konturierten Segmenten, u. a. in der Executive Education und in Managementprogrammen, verankert. Die Hochschule hat Satelliten-Campus an Standorten wie Dubai, Doha oder Hongkong, und die institutionsweiten „working languages“ sind Englisch und Französisch.

#### » 7 Die Hochschule des lebenslangen Lernens

Diese Hochschule adressiert Menschen in ganz unterschiedlichen Lebensphasen und richtet ihre Lehre an den Studierenden und ihren Bedarfen aus. Daher spielt die Beratung eine wesentliche Rolle. An der Hochschule gibt es keine Differenzierung zwischen grundständiger Lehre und wissenschaftlicher Weiterbildung, sondern nur Lehre für unterschiedliche Zielgruppen. Wissenschaftliche Weiterbildung wird damit integrativer Teil der Lehre. Sie ergibt sich weniger aus den klassischen Disziplinen, sondern vielmehr aus den inter- oder sogar transdisziplinär angelegten Forschungsclustern, die an der Hochschule und auch hochschulübergreifend existieren. Die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung werden je nach Zielgruppe in unterschiedlichen Lehr-Lern-Formaten umgesetzt, als Teilzeit- oder Vollzeitstudium, in Präsenz, als Blended Learning oder als Online-Lehre. Die (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung sind modularisiert und erlauben unterschiedliche Kombinationen und damit unterschiedlich gestufte Abschlüsse, die von einzelnen Modulen über Zertifikatsangebote bis hin zu Bachelor- und Masterstudienabschlüssen reichen.

## Fragen, die es sich zu stellen lohnt:

- » Wer sind unsere aktuellen und wer sind unsere zukünftigen Studierenden? Adressieren wir vornehmlich unsere Alumnae und Alumni oder neue/andere Zielgruppen?
- » Wo liegen die Stärken der Hochschulen in Bezug auf Forschung und Lehre?
- » Wie wird sich unser Umfeld weiterentwickeln? Welche Rolle wollen wir darin spielen?
- » Wie schaffen wir Flexibilität? Und wie gestalten wir einen Change-Prozess, der die Akteur\*innen der Hochschule mitnimmt?

## Was daraus folgt:

- » Es gibt nicht nur ein Modell für die Einbettung von wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen.
- » Eine Hochschule muss für sich benennen können, warum und in welchem Ausmaß sie das Thema wissenschaftliche Weiterbildung betreibt.
- » Profilbildung ist das Zauberwort für das Engagement der Hochschule in der wissenschaftlichen Weiterbildung.
- » Interne und externe Kooperationen aktiv zu gestalten, wird ein Weg in die Zukunft sein.
- » Wissenschaftliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen müssen in die operativen und strategischen Steuerungsprozesse der Hochschule eingebettet werden.



## Zum Weiterlesen

- Burkle, Martha; Guri-Rosenblit, Sarah; Makoe, Mpine; Mangiatordi, Andrea; Duart Montoliu, Josep M.; Power, Thomas M. & Tait, Alan (2019). The digitalization of the university of the future. Visions on the future of teaching and learning in the digital age [Videodatei].
- Elsholz, Uwe; Cendon, Eva & Maschwitz, Annika (2020). Podcast #3/3: Wie wird es 2040 um die am Bund-Länder-Wettbewerb beteiligten Hochschulen stehen? [Videodatei].
- Hochberg, Jana; Wild, Rüdiger & Bastiaens, Theo J. (2019). Hochschulen der Zukunft. Anforderungen der Digitalisierung an Hochschulen, hochschulstrategische Prozesse und Hochschulbildungspolitik. Münster: MV-Wissenschaft.
- Konegen-Grenier, Christiane (2017). Handlungsempfehlungen für die Hochschule der Zukunft. IW-Report 26/2017. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Orr, Dominic; Lübcke, Maren; Schmidt, Philipp; Ebner, Markus; Wannemacher, Klaus; Ebner, Martin & Dohmen, Dieter (2019). AHEAD – Internationales Horizon-Scanning: Trendanalyse zu einer Hochschullandschaft in 2030 – Hauptbericht der AHEAD-Studie. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Speck, Karsten, Maschwitz, Annika & Nickel, Sigrun (2020). Podcast #3/2: Welche Herausforderungen gab und gibt es im Bund-Länder-Wettbewerb zu bewältigen? [Videodatei].
- Stifterverband der deutschen Wissenschaft e. V. (Hrsg.). (2019). Für Morgen befähigen. Hochschul-Bildungs-Report 2020. Jahresbericht 2019. Essen: Edition Stifterverband.
- Wilkesmann, Uwe; Elsholz, Uwe & Cendon, Eva (2020). Podcast #3/4: Was bedarf es, um das Thema Weiterbildung weiter zu befördern? [Videodatei].
- Wilkesmann, Uwe; Speck, Karsten & Nickel, Sigrun (2020). Podcast #3/1: Was hat der Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ bewirkt und bewegt? [Videodatei].







**AUFSTIEG DURCH  
BILDUNG >>**  
OFFENE HOCHSCHULEN