

# Organisationsmodelle der Wissenschaftlichen Weiterbildung –

Welches Modell passt zur Hochschule Niederrhein

Johannes Kopper, März 2017

## Inhalt

1 Einleitung.....	2
2 Welche Aufgaben fallen in der Weiterbildungssteuerung an? .....	4
3 In welchen Organisationsformen können die Aufgaben bewältigt werden? .....	6
3.1 Zentrale versus dezentrale Aufgabenerfüllung .....	6
3.2 Modelle zentraler Steuerung .....	6
3.3 Interne Lösung versus Auslagerung.....	8
4 Determinanten für die Wahl der Organisationsstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung.....	11
4.1 Welcher Zentralisationsgrad passt zu welchen Hochschulstrukturen? .....	11
4.2 Erfahrungswerte anderer Hochschulen .....	12
5 Implikationen bezüglich des zu wählenden Organisationsmodells an der Hochschule Niederrhein	12
Literaturverzeichnis.....	15
Anhang .....	17

## 1 Einleitung

Weiterbildung gehört in immer mehr Hochschulen zum festen Aufgabenkatalog und ist inzwischen auch in den Hochschulgesetzen festgeschrieben. Auch aufgrund des Programms ‚Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen‘ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) erlangte das Thema Weiterbildung in Hochschulen zuletzt steigende Beachtung.

Bei der Einrichtung oder Neuorganisation von Weiterbildungsaktivitäten stellt sich die Frage nach den für die jeweilige Hochschule passenden Organisationsstrukturen. Die Hochschule Niederrhein ist Teilnehmerhochschule des Programms ‚Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen‘. Wie die Mehrheit der übrigen Teilnehmerhochschulen hat sie das Projekt zentral in der Hochschulverwaltung verankert. Dies erschien für die Durchführung eines an die gesamte Hochschule adressierten Projektes die zielführendste Variante. Im Hinblick auf eine nachhaltige Implementierung der Weiterbildung stellt sich jedoch die Frage nach einer langfristigen institutionellen Verankerung.

Problematisch erscheint bei der Wahl der Organisationsform zunächst, dass sich die wissenschaftliche Weiterbildung kaum in die traditionellen Strukturen der Hochschule einfügen lässt. So kann sie weder dem Teilsystem Verwaltung, noch dem Teilsystem Wissenschaft eindeutig zugeordnet werden. Organisatorisch ist die Weiterbildung meist außerhalb der Fachbereiche, also im System der Verwaltung verortet. Gleichzeitig sollen angebotene Weiterbildungskurse und – Programme forschungs- und wissenschaftsnah gestaltet sein. Aus dieser Perspektive hat die Weiterbildung Bezug zu den Fachbereichen. Schließlich muss die Weiterbildung – im Unterschied zur grundständigen Lehre – ihre Kosten durch erwirtschaftete Einnahmen decken, sie muss sich also den Bedingungen des Marktes stellen. Die Weiterbildung befindet sich also in einer Trias zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Markt. Bei der Ausgestaltung der Organisationsstrukturen besteht die Herausforderung, nicht eine dieser Dimensionen überzubetonen. Orientiert sich die Weiterbildung zu sehr am Markt, geraten schnell gesellschaftliche Aufgaben der Hochschule in den Hintergrund, bei hoher Autonomie der Fachbereiche drohen Parallelstrukturen und ein uneinheitlicher Außenauftritt, ist die Weiterbildung stark an die Verwaltung angebunden, besteht die Gefahr, dass die Wissenschaftsnähe der Weiterbildung verloren geht. (Hanft et al. 2016)

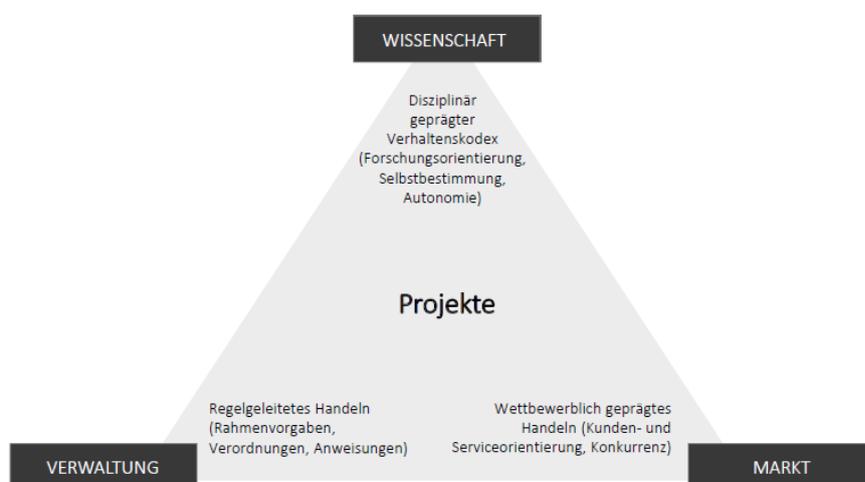


Abbildung 1 Trias wissenschaftlicher Weiterbildung

Quelle: Hanft et al. 2016, S. 31

Bei der Ausgestaltung der Weiterbildungsorganisation sind ausgehend von diesen Überlegungen insbesondere zwei Entscheidungen zu treffen:

- Wird eine eher zentrale (verwaltungsnahe) oder eine dezentrale (wissenschaftsnahe) Struktur etabliert?
- Wird eine hochschulinterne (Beibehaltung der Hochschulcharakteristik) oder hochschulexterne Lösung (Anpassung an Marktbedingungen) bevorzugt?

Bevor Organisationsmodelle der wissenschaftlichen Weiterbildung analysiert werden können, wird in Kapitel 2 dieser Arbeit zunächst erläutert, welche Aufgaben der Steuerungsstelle der Weiterbildungsaktivitäten überhaupt zufallen, bzw. zufallen können. In Kapitel 3 werden dann Vor- und Nachteile grundlegender Gestaltungsmerkmale der Weiterbildungsorganisation an Hochschulen diskutiert: Die Diskussion bezieht sich zunächst darauf, ob die Weiterbildungsorganisation zentral oder dezentral an den Fachbereichen verortet wird (Kapitel 3.1). Eng damit verbunden ist die Frage, wie die Zusammenarbeit zwischen zentralen und dezentralen Einheiten der Hochschule in Weiterbildungsfragen erfolgt? (Kapitel 3.2) Parallel dazu muss eine Entscheidung darüber getroffen werden, ob alle Leistungen im Bereich der Weiterbildungssteuerung in Eigenfertigung an der Hochschule erbracht -, oder ob gewisse Tätigkeitsbereiche ausgelagert werden? (Kapitel 3.3) In Kapitel 4 geht es zunächst darum, die zuvor auf grundsätzlicher Ebene vorgebrachten Argumente auf die Gegebenheiten individueller Hochschulen zu übertragen. Dies ermöglicht eine Gewichtung der in Kapitel 3 hergeleiteten Argumente bei der Organisationsfindung der individuellen Hochschulen. (Kapitel 4.1) Im Anschluss werden die Argumente aus Kapitel 3 vor dem Hintergrund bisheriger Erfahrungen anderer Hochschulen diskutiert. (Kapitel 4.2) Schließlich werden aus den in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse Empfehlungen für die Organisationsstruktur der Hochschule Niederrhein abgeleitet. (Kapitel 5)

## 2 Welche Aufgaben fallen in der Weiterbildungssteuerung an?

Die Aufgaben, die an Hochschulen im Rahmen ihrer Weiterbildungsaktivitäten anfallen, können zunächst in wertschöpfende Prozesse und unterstützende Prozesse unterteilt werden. Die wertschöpfenden Prozesse sind diese, die man den klassischen Kernkompetenzen einer Hochschule im Bereich der Lehre zuordnen könnte, wie etwa die Konzeption des Lehrmaterials und der Durchführung der Lehre. Die unterstützenden Prozesse beziehen sich auf Tätigkeiten des Verwaltungsbereichs oder der Administration wie etwa das Marketing oder das Erstellen von Business- und Finanzierungsplänen. Innerhalb der beiden Aufgabengruppen kann dann zwischen Tätigkeiten mit einem tendenziell langen Bezugszeitraum auf der einen Seite, und der Lehre bzw. der Verwaltung und Administration (mit einem tendenziell kurzen Bezugszeitraum) auf der anderen Seite unterschieden werden. (Knust 2006)

Im Bereich der wertschöpfenden Prozesse sind die Planung und die Konzeption der Lehre mit eher langfristigem Bezugszeitraum anzusiedeln. Bei den unterstützenden Prozessen haben etwa die Durchführung von Marktanalysen oder die Akquisition von Dozenten langfristigen Charakter. Die eigentliche Durchführung der Lehre hat im Bereich der wertschöpfenden Prozesse demgegenüber einen kurzfristigen Charakter, sowie die Akquise und Betreuung von Teilnehmern, die finanzielle Abwicklung oder die Kommunikationspolitik im Bereich der unterstützenden Prozesse.

In der folgenden Tabelle sind die einzelnen Aufgaben systematisiert zusammengefasst:

Tabelle 1 Tätigkeiten in der Wissenschaftlichen Weiterbildung

	Tendenziell langfristiger Bezugszeitraum	Tendenziell kurzfristiger Bezugszeitraum
Wertschöpfende Prozesse	<p><b>Planung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung der verschiedenen Programme in der Weiterbildung sowie der Zusammensetzung der Programmstruktur (Kurzzeitprogramme, Studiengänge etc.)</li> </ul> <p><b>Konzeption:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• didaktisches Konzept erstellen für ein WP</li> <li>• Konzept und Curriculum erstellen für ein WA</li> <li>• Prüfungs-/Studienordnungen erstellen für ein WA.</li> </ul> <p><b>Realisierung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehr-/Lernmaterial bzw. Kurse zu einem Weiterbildungsprogramm zusammenstellen.</li> <li>• Studiengang akkreditieren lassen.</li> </ul>	<p><b>Lehre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Halten der Lehrveranstaltung bzw. Bereitstellen über eine Lernplattform (Wissensvermittlung)</li> <li>• Betreuung der Studierenden / Lernberatung.</li> <li>• Prüfungsabnahme</li> </ul>
Unterstützende Prozesse	<p><b>Planung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanalysen (Wettbewerbsanalyse, Bedarfsanalysen)</li> <li>• Erstellen von Businessplänen für neue Weiterbildungsprogramme / Angebotskalkulation</li> <li>• Entwicklung eines Organisationsmodells.</li> <li>• Sicherung der Finanzierung für neue Weiterbildungsprogramme.</li> </ul> <p><b>Realisierung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeignete Räume (Tagungsräume, Hörsäle etc.) auswählen.</li> <li>• Ggf. Anschaffen einer Lernplattform</li> <li>• Graphiken und Medienobjekte für ggf. einzusetzende E-Learning-Materialien erstellen sowie didaktische Beratung</li> <li>• Dozentenakquisition</li> <li>• Spezielle Lehraufträge erstellen</li> </ul>	<p><b>Verwaltung und Administration:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationspolitik (etwa Alumnimanagement)</li> <li>• Aufbau und Pflege von Netzwerken (Unternehmen, Verbände, Partnerhochschulen, etc.)</li> <li>• Kundenakquisition</li> <li>• Überprüfung der Zulassungsvoraussetzungen (ggf. Eignungsprüfungen)</li> <li>• Verwaltung der Studierenden</li> <li>• Dozentenbetreuung</li> <li>• Koordination und Überprüfung der Zahlungsvorgänge</li> <li>• Qualitätssicherung (etwa Lehrevaluation, Prozessevaluation)</li> <li>• Raumbuchung</li> </ul>

Quelle: in Anlehnung an Knust (2006) S. 33

## 3 In welchen Organisationsformen können die Aufgaben bewältigt werden?

### 3.1 Zentrale versus dezentrale Aufgabenerfüllung

Eine grundlegende Frage bei der Wahl eines Organisationsmodells in der wissenschaftlichen Weiterbildung betrifft die nach der Gestaltung der Hierarchieebenen. Dabei impliziert eine zentrale Organisationsform tendenziell steile Hierarchien, während dezentrale Organisationsformen eine Stärkung untergeordneter Ebenen und flache Hierarchien bedeuten. Auf Hochschulebene kann bei einer zentralen Struktur die Zuständigkeit etwa in eine eigenständige Einrichtung gegeben werden, welche an das Präsidium angelagert ist. Bei einer dezentralen Struktur ist die Weiterbildung an die Fachbereiche angebunden.

Grundsätzliche Vorteile einer zentralen Organisation sind die Vermeidung von Doppelarbeiten und die Erzielung von Synergieeffekten, da sich eine Vielzahl insbesondere der unterstützenden Leistungen nicht unterscheidet, je nachdem für welchen Fachbereich sie vorgenommen wird. Weiterhin spricht eine größere Sichtbarkeit und höhere Durchsetzungsfähigkeit der Weiterbildungseinrichtung nach innen und außen für eine zentrale Lösung. Soll sich das Weiterbildungsengagement möglichst breit in der Hochschule etablieren, und soll dieses als Profil- und Legitimationsmerkmal genutzt werden, erscheint dies kaum in einer dezentralen Organisationsstruktur möglich. Zudem sind Qualitätsstandards der Hochschule eher durchsetzbar. Vorteile einer dezentralen Lösung sind der größerer inhaltliche Bezug zu den Lehrthemen und die stärkere Nähe zur Forschung, da die Lehre dann mitunter von den Forschern selbst konzipiert und organisiert wird. Eigeninitiativen der Fachbereiche werden hier darüber hinaus eher ermöglicht und gefördert. Wird beispielsweise durch eine übergeordnete, zentrale Einheit zu sehr reglementiert, droht ein Verlust an Eigenmotivation und Identifikation bei den dezentralen Stellen. (Siehe Tabelle 3 im Anhang für eine Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen zentraler und dezentraler Modelle)

### 3.2 Modelle zentraler Steuerung

Knust (2006) unterscheidet bezüglich der zentralen Steuerung zwischen drei Modellen. (siehe Tabelle 2) In der *Zentralen Umsetzung* werden sowohl unterstützende Querschnittsaufgaben als auch die Konzeption der Weiterbildungsprogramme in einer zentralen Einrichtung durchgeführt. Im Unterschied dazu liegt bei der *Zentralen Koordination* die Konzeption der Weiterbildungsangebote bei den Fachbereichen. Im *Flexiblen Mix-Modell* übernehmen die zentrale Stelle als auch die Fachbereiche jeweils sowohl unterstützende Tätigkeiten, als auch konzeptionelle Aufgaben. Charakteristisch für die *Zentrale Umsetzung* ist die geringe Anzahl von Schnittstellen und somit eine klare Aufgabenverteilung. Dadurch, dass Fachbereiche von den Weiterbildungsaktivitäten in Steuerung und Konzeption ausgeschlossen sind, werden jedoch Eigeninitiativen der Fachbereiche ausgebremst. Diese Schwäche ist bei der *Zentralen Koordination* durch die fachlichen Kompetenzen der Fachbereiche weitestgehend vermieden. Jedoch bestehen hier größere Herausforderungen bei der Installation von Anreizstrukturen in Richtung der Fachbereiche und der Unterhaltung von Kommunikationsstrukturen zwischen Zentrale und Fachbereichen. Zielsetzung des *Flexiblen Mix-Modelles* ist es, sowohl die Fachkompetenzen der Fachbereiche bestmöglich in die weiterbildungsbezogenen Handlungen der Hochschule einzubeziehen, und gleichzeitig von Synergieeffekten bei der Umsetzung von Querschnittsaufgaben in einem zentralen Steuerungssystem zu profitieren. Charakteristisches Problem in diesem Modell ist jedoch der hohe Abstimmungsbedarf sowie die hohe Anzahl von Schnittstellen.

Tabelle 2 Modelle der zentralen Steuerung

	Zentrale Umsetzung	Zentrale Koordination	Flexibles Mix-Modell
<b>Eigenschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale übernimmt Konzeption und Entwicklung der Programme sowie Koordination und Organisation sämtlicher Tätigkeiten im Bereich Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeption und Entwicklung der Programme bei Fachbereichen</li> <li>• Koordination und Organisation sämtlicher Tätigkeiten im Bereich Weiterbildung bei Zentrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation zwischen Zentralstelle und Fachbereichen</li> <li>• Letztendliche Entscheidungsinstanz ist Zentralstelle</li> <li>• Dezentrale Weiterbildungsstellen auf Fakultätsebene, welche auch unterstützende Aufgaben wahrnehmen (Marktanalyse, Mitwirkung an organisatorischen und didaktischen Konzepten sowie Studien-, Prüfungs-, Gebühren- und Zulassungsordnung, gegebenenfalls Akquise von (externen) Lehrpersonals)</li> <li>• Potentiell neben operativer Geschäftsleitung eine professorale Leitung</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenige Schnittstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration der Fachbereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration der Fachbereiche</li> <li>• unterstützende Tätigkeiten und wertschöpfende Tätigkeiten gut aufeinander abgestimmt</li> <li>• Nutzung der Wissenschaftsnähe und Fachnähe der Fachbereiche für unterstützende Aufgaben</li> <li>• Professorale Leitung kann das Renommee der Weiterbildungsstelle nach innen und außen erhöhen</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Nutzung der wissenschaftsnähe und Fachexpertise der Fachbereiche</li> <li>• Eigeninitiative der Fachbereiche wird gebremst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschule muss Anreizsystem schaffen, damit Fakultäten Ideen für Weiterbildungsprogramme entwickeln und Weiterbildung umsetzen (Forschung hat Priorität vor Weiterbildung)</li> <li>• Gefahr des zu geringen Austausches zwischen zentraler und dezentraler Ebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Anzahl von Schnittstellen, hoher Abstimmungsbedarf</li> <li>• Teilweise ähnliche Anreizprobleme wie bei zentraler Koordination</li> <li>• Inhaltliches und personales Arrangement zwischen professoraler Leitung (falls vorhanden) und operativer Geschäftsführung problematisch</li> </ul>

Quelle: in Anlehnung an Knust (2006) S. 174

### 3.3 Interne Lösung versus Auslagerung

Traditionell sind Einrichtungen der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen als Institute an Fachbereichen (bei einer forschungsorientierten Ausrichtung) oder als zentrale Einrichtungen (wenn administrative oder Leitungsaspekte im Vordergrund stehen) organisiert. Mit Beginn des neuen Jahrtausends wurden verstärkt meist operative Prozesse auch in Vereine oder GmbHs ausgelagert mit der Erwartung, größere Handlungsspielräume zu sowie schnellere Prozessabläufe zu erhalten. Praxiserfahrungen der Hochschulen zeigten zuletzt jedoch häufig Problematiken bei der Auslagerung auf (Beyersdorf 2010).

#### Finanzierungsaufgaben als Begründung von Auslagerungen

Rechtliche Auflagen und damit einhergehende Finanzierungshindernisse sind der bedeutendste Grund für Hochschulen, über die Auslagerung ihrer Weiterbildungsaktivitäten – oder nur gewisse Tätigkeitsbereiche davon – in eine private Einrichtung nachzudenken. So sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf eine interne Aufgabenerfüllung insbesondere in zwei Aspekten problematisch:

Die wissenschaftliche Weiterbildung unterliegt der Trennungsrechnung im Kontext des europäischen Beihilferechts, innerhalb der *wirtschaftliche* und *nichtwirtschaftliche* Tätigkeiten zu unterscheiden sind. Leistungen der Hochschule, welche nicht den internen Bedarf der Hochschule decken und auf dem Markt angeboten werden, sind darin als wirtschaftliche Tätigkeit anzusehen. (KMK 2012, S.6) Ist die Weiterbildung vollständig innerhalb der Hochschule angesiedelt, so werden dort sowohl wirtschaftliche Tätigkeit (etwa die eigentliche Durchführung von Weiterbildungen), als auch nichtwirtschaftliche Tätigkeiten (etwa didaktische Qualifizierungen und Beratungen für Hochschullehrende) durchgeführt. Eine Quersubventionierung zwischen nichtwissenschaftlichen (also beihilfefähigen) und wirtschaftlichen (also nichtbeihilfefähigen) Tätigkeiten ist dabei nicht zulässig. Aus diesem Grund muss eine Trennungsrechnung erfolgen, welche zu einem hohen bürokratischen Aufwand führt. Besonders schwierig gestaltet sich die Trennungsrechnung etwa dann, wenn Personal aus hoheitlichen Mitteln bezahlt wird und wirtschaftliche Tätigkeiten übernimmt.

Da die Durchführung von Weiterbildungen als wirtschaftliche Tätigkeit einzustufen ist, sind bei der Kalkulation von weiterbildenden Studienangeboten Overheadkosten zu berücksichtigen. Werden etwa Räume der Hochschule genutzt, müssen Mietkosten anteilig berechnet werden. Gleiches gilt für Kosten der Hochschulverwaltung. Da diese Overheadkosten an einer Hochschule in der Regel höher sind als entsprechende Kosten, die ein privater Anbieter kalkulieren muss, wird die Wettbewerbsposition der Hochschulen geschwächt. Zudem wird durch die beschriebenen festen Kalkulationsvorgaben auch eine strategische Preissetzung und -differenzierung oder auch eine Quersubventionierung zwischen nichtkostendeckenden und gewinnerzielenden Angeboten nahezu verhindert. (Hanft et al. 2016, S. 60)

Resultierend auf Trennungsrechnung und Overheadkosten sehen viele Akteure der wissenschaftlichen Weiterbildung einen gewissen Zwang, zumindest einen Teil des Engagements im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung in den privaten Bereich auszulagern, um im Wettbewerb mit privaten Anbietern bestehen zu können. (ebd. S. 121)

## Grundsätzliche Vor- und Nachteile der Auslagerung gegenüber der internen Lösung

Neben der Umgehung von gesetzlichen Auflagen im Bereich der Finanzierung bietet eine privatwirtschaftlich aufgestellte Weiterbildungseinrichtung auch in weiteren Bereichen eine höhere Flexibilität. Etwa ist die Bezahlung von Mitarbeitern nicht an das Tarifrecht des öffentlichen Dienstes gebunden. So kann beispielsweise die Anwerbung von Dozierenden durch freie Honorargestaltung attraktiv gestaltet werden, in anderen Bereichen könnten womöglich Personalkosten eingespart werden. (Koepernik/Vollstädt 2015, S. 11) Eine größere Freiheit wird für den Fall einer ausgelagerten Weiterbildungseinrichtung auch im Bereich der Verwaltungsabläufe erwartet, da Entscheidungsprozesse grundsätzlich nicht an hochschulinterne Gremien gebunden sein müssen (Koepernik/Vollstädt 2015, S. 11). In der Praxis erweist sich dieser Vorteil jedoch durch das meist von den Hochschulen nach wie vor gewünschten Steuerungsprimat insbesondere in der Konzeption des Angebots als nur begrenzt gültig. (Beyersdorf 2010, S. 98) Kooperationen mit externen Partnern sind über eine private Weiterbildungsinstitution einfacher zu realisieren, da viele Auflagen, die im Rahmen einer öffentliche-privaten Kooperation zu beachten wären, wegfallen. Dies bezieht sich sowohl auf Zusammenarbeit bei einem kooperativen Weiterbildungsangebot, als auch auf eine gemeinschaftliche Finanzierung der Weiterbildungsaktivitäten mit externen Partnern. So haben insbesondere kleinere Hochschulen alleine oft nicht die Mittel, die für eine Etablierung der Weiterbildung notwendigen Startinvestitionen zu tätigen sowie eine Personaldecke zu finanzieren, die eine professionelle Administration der Weiterbildung ermöglicht. Eine gemeinsame Finanzierung etwa über einen Beirat kann hier eine Sinnvolle Lösung sein. Als weiterer Vorteil einer externen Lösung wird die Reduzierung eines Kostenrisikos durch eine beschränkte Haftung der Hochschule etwa in einer GmbH angegeben. Beyersdorf (2010, S. 98) führt jedoch dagegen an, dass es bereits zu einigen Insolvenzen gekommen sei und in diesen Fällen die Schließungskosten weit über denen der *beschränkten Haftung* lagen. Dies sind etwa Weiterführungskosten von Kursen und Studiengängen sowie die zunächst nicht monetären und kaum abschätzbaren Kosten des Imageverlustes.

Mit einer Auslagerung des Weiterbildungsengagements gehen jedoch auch einige Nachteile und Risiken einher. Diese beziehen sich insbesondere auf die interne und externe Sichtbarkeit und Akzeptanz der Weiterbildung der Hochschule. Möchte sich eine Hochschule als Ort des lebenslangen Lernens positionieren, in der traditionelles Studieren und Weiterbildung miteinander verschränkt sind, so ist dieser Gedanke bei einer Auslagerung der Weiterbildungsaktivitäten sowohl nach außen als auch in die Hochschule hinein schwerer zu vermitteln. (Koepernik/Vollstädt 2015, S. 10) Vielmehr besteht auch die Gefahr, dass sich eine externe Einrichtung in der Wahrnehmung und auch im operativen Handeln von der Hochschule abkoppelt. (DGWF 2015, S. 5) Oft sehen sich zentrale Supportstellen, wie etwa die Hochschul-IT, nicht für die Belange der externen Einrichtung verantwortlich. Werden sie doch zu dem Support verpflichtet, steht die Problematik einer verbotenen Subvention im Raum, oder Leistungen müssen aufwändig in Rechnung gestellt werden. Der Aufbau eigener IT-Strukturen für die Weiterbildung wiederum führt zu ineffektiven Parallelstrukturen. Werden dann von der externen Einrichtung hochschuleigene Räumlichkeiten (mit der dort vorhandenen IT) für die Weiterbildung genutzt, ergeben sich komplizierte Problematiken bezüglich der Zuständigkeiten. (Siehe Tabelle 4 im Anhang für eine ausführliche Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen interner und externer Organisationslösungen)

### **Mögliche Formen der Auslagerung**

Meist finden Ausgründungen im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung in Deutschland als (g)GmbH oder Verein statt. (Hanft/Knust 2007, S. 30, Beyersdorf 2010) Tauer (2012, S. 25) sieht die Gründung eines Vereins jedoch kritisch, da die wirtschaftliche Aktivität der Hochschule in einem Verein nicht mit einer steuerlich anerkannten Gemeinnützigkeit in Einklang zu bringen sei und so die Entziehung der Rechtsfähigkeit drohe. Alternativen zur GmbH oder UG im Bereich der gemischt-wirtschaftlichen Unternehmen, die Tauer grundsätzlich für geeignet hält, wie etwa der AG, entsprechen nicht den Vorgaben des Hochschulgesetzes NRW (2014). Dieses fordere ein gewisses Maß an Weisungsgebundenheit der Geschäftsführung, welche in einer AG nicht gegeben sei. (Tauer 2012, S. 25)

## 4 Determinanten für die Wahl der Organisationsstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung

### 4.1 Welcher Zentralisationsgrad passt zu welchen Hochschulstrukturen?

Nach Kiefer und Spiller (2004) hängt es von den spezifischen Bedingungen und Strukturen einer individuellen Hochschule ab, welches Organisationsmodell zur jeweiligen Hochschule passt. Je besser die Situation der Hochschule zur gewählten Organisationsstruktur passt, desto eher ist eine gewisse Effizienz der Organisation sichergestellt. Kiefer und Spiller unterscheiden bezüglich der Kontextbedingungen der Hochschule zwischen marktorientierten und ressourcenorientierten Merkmalen. Die marktgerichteten Merkmale beziehen sich auf Markt- und Umfeldbedingungen, die sich aus den Spezifika des jeweiligen Weiterbildungsbereichs ergeben. Ressourcenorientierte Merkmale beziehen sich auf die Besonderheiten oder Kompetenzen der einzelnen Hochschule, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule beeinflussen.

#### Marktorientierte Merkmale

- Markteintrittsbarrieren

Weiterbildungsangebote bewegen sich je nach Fachbereich in unterschiedlich kompetitiven Feldern. Die Eintrittsbarrieren sind daher jeweils unterschiedlich. Bei hohen Eintrittsbarrieren ist gebündelter Ressourceneinsatz und professionelles Marketing zwingend notwendig, um ein Weiterbildungsangebot etablieren zu können. Dies begünstigt eher eine zentrale Organisationsform. Startinvestitionen können hier etwa aus einem zentralen Fond getätigt werden, der aus Überschüssen gewinnbringender Kurse gespeist wird.

- Marktattraktivität und -wachstum

Gibt es junge, wachstumsstarke Weiterbildungssegmente, bietet es sich unter Umständen an, dass Hochschulen in Ihrer Portfolio-Planung Prioritäten setzen und bestimmte Fachbereiche besonders unterstützen. Dies ist eher bei einer zentralen Steuerung möglich.

#### Ressourcenorientierte Merkmale

- Komplexität der Organisation

Je unterschiedlicher und vielfältiger die Fachbereiche einer Hochschule sind, desto schwieriger ist es, die unterschiedlichen Strukturen innerhalb der Fachbereiche in ein einheitliches Modell einzugliedern. Eine hohe Heterogenität spricht daher für dezentrale Modelle, oder zumindest eine starke Einbindung der Fachbereiche in die Konzeption ihrer Angebote, um keinen Fachbereich zu benachteiligen.

- Kernkompetenzen

Gibt es Fachbereiche mit ausgeprägten spezifischen internen Erfolgsvoraussetzungen (besondere Reputation, Kontakte, Humankapital), spricht dies eher für Dezentralität. Diese Stärken sind zu erhalten und auszubauen, um im Wettbewerb zu bestehen. Sind etwa intensive Kontakte eines Fachbereichs zu Destinatoren der Weiterbildung vorhanden, würde eine Zwischenschaltung einer zentralen Stelle zu Schnittstellenproblemen führen.

- Hochschulmanagement

Die Managementstrukturen und das Führungsverständnis einer Hochschulleitung spielen bei der Etablierung des Organisationsmodells für die Weiterbildung eine große Rolle. Das traditionelle deutsche Modell der Freiheit von Forschung und Lehre in einer demokratisch verfassten Hochschule gewährt den Fachbereichen viele Freiräume und ist deswegen auch mit einer dezentralen Weiterbildungssteuerung besser zu vereinbaren. Aktuellere Modelle einer unternehmerischen Hochschule mit starken Präsidenten sind eher mit einer zentralen Weiterbildungssteuerung zu vereinbaren.

- Strategisches Involvement in der Weiterbildung

Wird Weiterbildung an einer Hochschule als Nebenaufgabe und nicht als strategisches Standbein der Hochschulentwicklung gesehen, ist eine zentrale Einrichtung eher hinderlich, da sie dann die Eigeninitiative von Fachbereichen oder Dozenten bremsen kann. Je höher das Commitment der Hochschule / der Hochschulleitung, desto eher kommt eine übergreifende Weiterbildungseinrichtung in Frage.

#### **4.2 Erfahrungswerte anderer Hochschulen**

Die von den Hochschulen am häufigsten realisierte Organisationsform ist eine interne, zentrale Lösung – zumeist aufgestellt als *Flexibles Misch Modell* (Bloch 2006, S. 27; Maschwitz 2016, S. 10). Diese intermediäre Organisationsform mit wissenschaftlichen und dienstleistenden Aufgaben werden im Vergleich der internen Lösungen die größten Chancen einer nachhaltigen Implementierung eingeräumt. (Hanft et al. 2016, S. 250)

Laut den Teilnehmerhochschulen in der Förderlinie ‚Aufstieg durch Bildung – offene Hochschulen‘ ist bei der Implementierung der Weiterbildungsstrukturen darauf zu achten, möglichst frühzeitig die Fachbereiche miteinzubinden (Hanft et al. 2016, S. 52). In diesem Zusammenhang wird die Wichtigkeit der Fakultäten grundsätzlich betont. Konzeption, Fachverantwortlichkeit und Verleihung akademischer Grade seien selbstverständliche Aufgabe der Fakultäten (Hanft et al. 2016, S. 69) So sollten etwa die Konzeptentwickler für neue Studiengänge möglichst in den Fachbereichen sitzen (Hanft et al. 2016, S. 53). Ferner wird die Wichtigkeit der Rückendeckung einer zentralen Weiterbildungseinheit seitens der Hochschulleitung deutlich gemacht. (Knust 2006, S. 217). Ein möglichst flächendeckendes Engagement aller Fachbereiche in einem Modell mit zentralen Steuerungselementen ist nur dann zu erwarten, wenn sich die Hochschulleitung intern und extern zu einem langfristigen Weiterbildungsengagement bekennt und somit ein Engagement seitens der Hochschulakteure in der Weiterbildung zumindest informell anerkannt und gewürdigt wird und etwa möglichen Dozenten eine gewisse Nachhaltigkeit eines potentiellen Engagements in Aussicht gestellt wird.

## **5 Implikationen bezüglich des zu wählenden Organisationsmodells an der Hochschule Niederrhein**

Aus konzeptionellen Überlegungen sowie aus bisherigen Erfahrungen von Hochschulen ist eine zentrale Lösung für die Weiterbildungsorganisation an der Hochschule Niederrhein gegenüber einer dezentralen Lösung tendenziell vorzuziehen. Grundsätzlich besteht in einer zentralen Steuerung eine bessere Sichtbarkeit nach innen und außen, unterstützende Leistungen können effektiver und

professioneller bearbeitet werden. Darüber hinaus ist eine gewisse personelle und finanzielle Stabilität eher zu gewährleisten.

Weiterhin kann aus Sicht des Autors nur eine zentrale Einrichtung dem im Hochschulgesetz und von Seiten der Wissenschaft formulierten Anspruch von Weiterbildung gerecht werden, das Weiterbildungsangebot mit den übrigen Lehrveranstaltungen abzustimmen. So fordert der Wissenschaftsrat (2006, S. 66), „den Ausbau der Weiterbildung an den Hochschulen untrennbar mit der Reform der Erstausbildung zu verbinden und die Abgrenzung zwischen (grundständiger) Erstausbildung und Weiterbildung zu verringern [...]“ Dies impliziert die Forderung, Geschäftsfelder und Aufgabenschwerpunkte in der Weiterbildung mit denen der grundständigen Lehre abzustimmen“ (Knust/Hanft 2008: 89).

Die individuellen Rahmenbedingungen der Hochschule Niederrhein - wie die große Heterogenität der Fachbereiche - sprechen jedoch für eine starke Einbeziehung dieser in die Weiterbildungssteuerung. Eine zentrale Steuerung ohne strukturelles Rückmeldungssystem zu den Fachbereichen würde verhindern, dass spezielle Gegebenheiten und Bedarfe der Fachbereiche berücksichtigt werden können. Bisherige Erfahrungen von Hochschulen zeigen darüber hinaus, dass die Fachverantwortlichkeit für die Lehre bei den Fachbereichen liegen sollte (Hanft et al. 2016).

Vieles spricht also für eine Kombination der Prinzipien der *Zentralen Koordination* und des *Flexiblen Mix-Modells* (Siehe Tabelle 2 auf Seite 7). In der Abwägung zwischen diesen beiden Modellen ist einzuschätzen, in wie weit etwa in einem *Flexiblen Mix Modell* ein starker Einbezug der Fachbereiche in unterstützende Aufgaben mit einem hohen Koordinationsaufwand bzw. eine Erhöhung der Schnittstellen ‚erkaufte‘ werden sollte.

Zu überlegen ist überdies, ob in einem zentralen Modell neben einer operativen Geschäftsführung eine wissenschaftliche Leitung etabliert wird. Diese könnte von einem/einer in der Forschung renommierten Professor oder einer Professorin der Hochschule übernommen werden. Hanft et al. (2016, S. 36) betonen, dass die interne Verankerung und Akzeptanz der Weiterbildung mit einer wissenschaftlichen Leitung gestärkt werden kann, da so den Reputationskriterien des Wissenschaftsbetriebs gefolgt werde. Die regionale Verankerung der Weiterbildung könnte womöglich über die Einrichtung eines Beirates aus Vertretern der Hochschule und Stakeholdern der Region verstärkt werden.

Aus den genannten Gründen empfiehlt der Autor die Einrichtung eines zentralen Organisationsmodells an der Hochschule Niederrhein. Diese Empfehlungen gelten jedoch nur dann, wenn der Aktivitätsumfang und der Stellenwert der Weiterbildung an der Hochschule über den eines Nischenproduktes hinausgehen. Viele Hochschulen betonen die Wichtigkeit des Commitments der Hochschulleitung für die Weiterbildung als wichtige Voraussetzung für eine zentrale Lösung. Ähnlich gerichtet ist die Forderung nach einer gewissen Planungssicherheit und festen Budgets (etwa für das Marketing). Soll Weiterbildung als Nebenprodukt an der Hochschule durchgeführt werden, ist eher über dezentrale Strukturen, in denen Fachbereiche in ihrem Eigenengagement unterstützt werden, nachzudenken.

Aus Sicht des Autors überwiegen in der Abwägung interner und externer Lösungen die Risiken der Ausgliederung, die sich aus der komplizierten Aufgabenverteilung zwischen interner und externer Einrichtung ergeben. Wie bereits oben am Beispiel des IT-Supports dargestellt, sind viele Aufgaben beider Seiten so sehr miteinander verknüpft, dass sie sich kaum auf zwei weitgehend unabhängige

Einrichtungen aufteilen lassen. Für den Aufbau von Parallelstrukturen ist der Umfang der bereits durchgeführten und realistisch zu erwartenden zukünftigen Weiterbildungsaktivitäten zu klein. Dies unterscheidet die Voraussetzungen der Hochschule Niederrhein etwa von denen der RWTH Aachen oder der Universität Duisburg-Essen, die bereits eine Ausgründung vorgenommen haben. Die vielfältigen Risiken der Kompetenz- und Zuständigkeitsdiskussionen zwischen interner und externer Einrichtung sind aus Sicht des Autors nicht abschätzbar und gleichzeitig über den als Beispiel erläuterten IT-Bereich hinaus auf viele weitere Bereiche übertragbar. (Teilnehmer- und Alumnimanagement, Raummanagement, Corporate Design, etc.) Des Weiteren sieht der Autor bezüglich einer möglichen Ausgründung die Gefahr sich ändernder gesetzlicher Rahmenbedingungen. So teilte ihm das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen eines Expertengesprächs mit, dass aktuell Überlegungen bestünden, die strikte Trennung von grundständiger und weiterbildender Lehre aufzuweichen, also auch wissenschaftliche Weiterbildung öffentlich über die Projektbasis hinaus zu unterstützen. Ob und inwiefern eine solche öffentliche Finanzierung dann noch mit einer privaten Weiterbildungseinrichtung zu vereinbaren wäre, erscheint höchst fraglich. Hochschulen, die bis zu einer möglichen diesbezüglichen Neuregelung eine interne Lösung realisiert haben, schienen dann im Vorteil.

Nach Aussage des Präsidiums möchte die Hochschule Niederrhein ihre Lehre durch einen Austausch mit Teilnehmern von Weiterbildungsangeboten befruchten und somit ihr Profil als Partnerin der Region, welche Probleme und Fragen der regionalen Unternehmen aufnimmt und löst, verstärken. Der dadurch erhoffte Profilgewinn funktioniert offensichtlich dann besser, wenn die Weiterbildung als Eigenleistung der Hochschule, und nicht in einem externen Unternehmen durchgeführt wird.

Sicherlich wird eine interne Lösung aufgrund der beschriebenen eingeschränkten Wettbewerbsfähigkeit der hochschulinternen Weiterbildung dazu führen, dass sich einige Kursangebote, die auf Basis der Hochschulkompetenzen grundsätzlich angeboten werden könnten, sich aufgrund unflexibler Preisgestaltung nicht am Markt etablieren lassen. Dennoch sollte es möglich sein, auch in einer internen Lösung einen gewissen Kursbestand aufrecht zu erhalten. Viele Professoren der Hochschule als qualifizierte Dozenten sind – wie sich im Projekt ‚Offene Hochschulen‘ gezeigt hat – für die Weiterbildung offen und begreifen diese als Bereicherung ihrer Arbeit. Weiterhin ist die Vergabe von akademischen Zertifikaten und Abschlüssen ein Alleinstellungsmerkmal der Hochschule und garantiert eine gewisse regionale Monopolstellung. Dies sind Pfunde der Hochschule, die, wenn sie professionell vermarktet und administriert werden, im Wettbewerb mit privaten Einrichtungen auch etwaige Preisnachteile ausgleichen können.

## Literaturverzeichnis

- Beyersdorf, M.(2010) Geschäftsmodelle der wissenschaftlichen Weiterbildung im Wandel, in: Breitner, M H. / Voigtländer, C. / Sohns, K. (Hrsg.): Perspektiven des lebenslangen Lernens – Dynamische Bildungsnetzwerke, Geschäftsmodelle, Trends. S. 87-102, Berlin.
- Bloch, Roland (2006): Wissenschaftliche Weiterbildung im neuen Studiensystem – Chancen und Anforderungen. Eine explorative Studie und Bestandaufnahme. HoF-Arbeitsberichte. Online unter: [http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab\\_6\\_2006.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_6_2006.pdf) (Zugriff 24.01.2017).
- Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e.V. (DGWF) (2010): DGWF-Empfehlungen. Status und Personal der Einrichtungen für Weiterbildung. Online unter: [https://dgwf.net/fileadmin/user\\_upload/DGWF/DGWF-Empfehlungen\\_Organisation\\_08\\_2015.pdf](https://dgwf.net/fileadmin/user_upload/DGWF/DGWF-Empfehlungen_Organisation_08_2015.pdf) (Zugriff 20.01.2017).
- Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e.V. (DGWF) (2015): Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen. Online unter: [http://www.deniss.de/DGWF-Empfehlungen\\_Organisation\\_08\\_2015.pdf](http://www.deniss.de/DGWF-Empfehlungen_Organisation_08_2015.pdf) (Zugriff 20.01.2017).
- Hanft, Anke/Knust, Michaela (Hrsg.) (2007): Internationale Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen. S.3-15. Online unter:<http://edok01.tib.uni-hannover.de/edoks/e01fb07/540307149.pdf>(Zugriff 25.01.2017).
- Hanft, Anke/Brinkmann, Katrin, Kretschmer, Stefanie, Maschwitz, Anke, Stöter, Joachim (2016):Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen. Band 2. Münster: Waxmann.
- Kiefer,Stefanie/Spiller, Achim (2004): Zentrale versus dezentrale Organisationsstrukturen bei Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen. In: Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (DGWF) e. V. (Hrsg.): Profil und Qualität wissenschaftlicher Weiterbildung zwischen Wirtschaftlichkeit und Wissenschaft. Hamburg, S. 187-197.
- Knust, Michaela (2006): Geschäftsmodelle der wissenschaftlichen Weiterbildung: Eine Analyse unter Berücksichtigung empirischer Ergebnisse, Köln.
- Knust, Michaela/Hanft, Anke (2008):Wissenschaftliche Weiterbildung als integrales Handlungsfeld der Hochschulen?!. In: Hochschulmanagement. Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen. 3 Jg., H 4, S. 86-92.
- Koepernik, Claudia/Vollstädt, Susann (2015): Hochschulen als Orte Lebenslangen Lernens. Teil2 Strukturen etablieren, neue Formate entwickeln. Online unter:[https://de.offene-hochschulen.de/public\\_libraries/1](https://de.offene-hochschulen.de/public_libraries/1)(Zugriff 24.01.2017).
- Kultusministerkonferenz (KMK):Analyseraster zur Unterscheidung wirtschaftlicher und nichtwirtschaftlicher Tätigkeit von Hochschulen. Ein Leitfaden (Stand: 28.09.2012). Online unter: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Wissenschaft/SO\\_120928\\_AnalyserasterTrennungshnung.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Wissenschaft/SO_120928_AnalyserasterTrennungshnung.pdf)(Zugriff 25.01.2017).

Maschwitz, Annika (2016): Modelle der Verankerung und Implementierung von Lebenslangen Lernen an Hochschulen. Vortrag im Rahmen der zweiten Arbeitstagung des Netzwerks Offene Hochschulen. Online unter: [https://de.netzwerk-offene-hochschulen.de/fyls/209/download\\_file\\_inline/](https://de.netzwerk-offene-hochschulen.de/fyls/209/download_file_inline/) (Zugriff 24.01.2017).

Otto, Alexander / Wolter, André (2013): Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Eine Fallstudie zum Funktions- und Organisationswandel wissenschaftlicher Weiterbildung, in: Hochschule und Weiterbildung, 2/2013.

Tauer, Jan (2012): Motive, Gestaltungsräume und Grenzen alternativer Organisationsformen der Weiterbildung an Hochschulen aus haushalts- und steuerrechtlicher Sicht. Veröffentlichte Masterarbeit an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock. Online unter:

Wissenschaftsrat (2006): Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem. Online unter: [www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7067-06.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7067-06.pdf) (Zugriff 20.01.2017).

## Anhang

Tabelle 3 Zentrale versus dezentrale Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung

	Zentral	Dezentral
<b>Sichtbarkeit nach Außen und Innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Sichtbarkeit durch Bündelung aller Angebote (Koepernik/Vollstädt 2015, S. 10)</li> <li>• Vermarktung innerhalb eines Corporate Designs / Wiedererkennbarkeit (DGWF 2015, S. 5)</li> <li>• Weiterbildung als Teil des Hochschulprofils darstellbar (Hanft et al. 2016, S. 36; Koepernik/Vollstädt 2015, S. 10)</li> <li>• One Stop Agency gegenüber externen und internen Fragen/Anfragen (Koepernik/Vollstädt 2015, S. 9)</li> <li>• Personell besser ausgestattete Organisationseinheiten können eher Vernetzung zwischen internen Akteuren und relevanter Arbeitsmarktpartner vorantreiben (Koepernik/Vollstädt 2015, S. 11)</li> <li>• Gewisse Kompetenz, rechtliche und finanzielle Gestaltungsspielräume zu beeinflussen (Kiefer/Spiller 2004, S. 192)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nähe und Zugang zu spezifischen Zielgruppen (DGWF 2015, S. 5)</li> <li>• Weiterbildung profitiert vom Prestige der Fachbereiche (DGWF 2015, S. 3)</li> <li>• Wissenstransfer erfolgt ohne Umwege (DGWF 2015, S. 3)</li> </ul>
<b>Akzeptanz in den Fakultäten, Wissenschaftsnähe</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nähe zu wissenschaftlichen Disziplinen und verantwortlichen Hochschullehrern stellt Commitment der Fakultäten sicher (Hanft et al. 2016, S. 34)</li> <li>• Bietet sich an, wenn Forschungsaspekte im Vordergrund stehen, da die Weiterbildung so die stärkere Nähe zu den entsprechenden Fachbereichen hat (Beyersdorf 2010, S. 98)</li> <li>• Fachbereiche sehen Entwicklung von Studienangeboten und Verleihung von akademischen Graden als ihre Aufgabe (Hanft et al. 2016, S. 35)</li> </ul>
<b>Effizienz der Steuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergieeffekte (Hanft et al. 2016, S. 36) und Lernkurveneffekte (Knust 2006, S. 185)</li> <li>• Effiziente Übernahme von Querschnittsaufgaben (Vermarktung, Didaktik, Beratung, Weiterbildungsforschung) (Koepernik/Vollstädt 2015, S. 10)</li> <li>• Nähe zur Hochschulleitung / Macht (DGWF 2015, S. 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Gefahr von Dopplungen der Lehrangebote (Otto/Wolter 2013-2, S. 20)</li> <li>• Kurze administrative und organisatorische Wege (DGWF 2015, S. 5)</li> </ul>

<b>Professionalität / Qualitätssicherung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Bündelung Möglichkeit zur Einstellung spezialisierten Personals (Hanft et al. 2016, S. 34)</li> <li>• Übergreifende Qualitätsstandards (Hanft et al. 2016, S. 35)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftliche Qualitätssicherung ist am besten fakultätsnah möglich</li> </ul>
<b>Flexibilität / Innovativität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit zur Querfinanzierung (DGWF 2015, S. 5)</li> </ul>	
<b>Nachhaltige Verankerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglicherweise größere personelle Stabilität (Knust 2006, S. 185)</li> <li>• Weiterbildung in der Organisationseinheit nicht an nachgeordneter Stelle, wie es bei Fakultäten gegeben sein kann (DGWF 2015, S. 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration weiterbildender Angebote in ein Gesamtcurriculum (Hanft et al. 2016, S. 36)</li> </ul>

Tabelle 4 Eigenfertigen versus Auslagerung von Aufgaben wissenschaftlicher Weiterbildung

	<b>Eigenfertigung</b>	<b>Auslagerung</b>
<b>Sichtbarkeit nach Außen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschule tritt im Gesamtkonstrukt als Hochschule Lebenslangen Lernens auf (Koepernik/Vollstädt 2015, S. 10)</li> <li>• Vermeidung einer möglichen Abkopplung zur Hochschule (DGWF 2015, S. 5)</li> </ul>	
<b>Akzeptanz in der Wissenschaft, Wissenschaftsnähe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftliches Renommee der Hochschule besser auf die Weiterbildung übertragbar</li> <li>• Legitimation zum Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung leichter darstellbar (DGWF 2015, S. 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komplettes Leistungsportfolio der wissenschaftlichen Weiterbildung ist nicht auf externe Einrichtung übertragbar, da ein hoher Wissenschafts- und Forschungsbezug vorliegt (Beyersdorf 2010, S. 98)</li> </ul>
<b>Effizienz der Steuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von hohem Aufwand zur Regelung der Kompetenzverteilung Hochschule und externer Einrichtung, Vermeidung von Parallelstrukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringerer Verwaltungsaufwand bei Prozessabläufen (Koepernik/Vollstädt 2015, S. 11)</li> <li>• Aber: Meist wünscht die Hochschule weiterhin das Steuerungsprimat (Beyersdorf 2010, S. 98)</li> <li>• Aber: Prozessabläufe können auch durch entsprechende Gestaltung der Strukturen ähnlich effizient verlaufen (Beyersdorf 2010, S. 98)</li> <li>• Häufige Insolvenzen, Schließungskosten um Vielfaches höher als ‚Beschränkte Haftung‘, Gewinne wurden nicht erwirtschaftet, offene oder versteckte Subventionen sind die Regel (Beyersdorf 2010, S. 98)</li> </ul>
<b>Leistungsanreize</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorare frei verhandelbar (keine Honorar- und Lehrvergütungsordnungen der Hochschulen) (Koepernik/Vollstädt 2015, S. 11) Möglichkeit der marktüblichen Bezahlung der Weiterbildungsleitung (Beyersdorf 2010, S. 98)</li> <li>• Aber: Auslagerungen schaffen nur in wenigen Bundesländern echte zusätzliche Handlungsspielräume (Kostendeckung, marktübliche Honorare, außertarifliche Beschäftigung usw.) (Beyersdorf 2008, S. 52)</li> <li>• nach Haltung mehrerer Landesrechnungshöfe auch in GmbH begrenzter Spielraum bei Entlohnung in ausgelagerten Einrichtungen gemäß des Steuerungsprimats der Hochschulen (Beyersdorf 2010, S. 98)</li> <li>• Ggf. wird Rivalität und reine Vertriebsorientierung begünstigt (Beyersdorf 2008, S. 52)</li> </ul>
<b>Professionalität /</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit zum Aufbau eigener Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglicher Kompetenzvorsprung bei unterstützenden Tätigkeiten</li> </ul>

<b>Qualitätssicherung</b>	• Standards der Hochschule leichter durchsetzbar	
<b>Flexibilität / Innovativität</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlanke Verwaltungsprozesse ermöglichen schnelle Reaktion auf Anfragen, und innovative Entwicklungen</li> <li>• Gemeinschaftliche Finanzierung der WWB mit Partnern außerhalb der Hochschule möglich (bspw. Förderverein)</li> <li>• Kooperationen mit hochschulexternen Partnern durch wesentlich weniger Regulierungen einfacher möglich</li> <li>• Keine an Tarifrecht gebundenen Personalkosten, freie Honorargestaltung</li> <li>• Kein zwingender Einbezug indirekter Kosten (Overhead)</li> </ul>