

Organisationsmodelle der Weiterbildung an Ruhrgebietshochschulen

MATTHIAS KLUMPP
STEPHAN ZELEWSKI

Abstract

Die sehr jungen Ruhrgebietshochschulen wurden, beginnend mit der Ruhr-Universität Bochum, ab 1965 gegründet, um sowohl regionalpolitisch als auch hochschulpolitisch neue Wege zu gehen. Dieser Reformprozess dauert sowohl regionalwirtschaftlich als auch bildungsökonomisch noch heute an: Die Gründung der FOM 1994, die größte „Hochschulfusion“ der Bundesrepublik mit den Universitäten Duisburg und Essen im Jahr 2003 sowie die Zusammenarbeit der Ruhrgebietsuniversitäten als „Universitätsallianz Metropole Ruhr“ seit 2007 (siehe UAMR, 2007) stehen als Zeichen für den fortlaufenden Wandel in dieser Region. Umso interessanter ist in diesem Kontext die Beobachtung der divergenten Organisationsmodelle in der Weiterbildung der geographisch benachbarten Hochschulen, die zumindest in einem regional definierten Weiterbildungsmarkt als Konkurrenten auftreten.

In diesem Beitrag werden speziell die Ruhr-Universität Bochum, die Universität Duisburg-Essen sowie die private Fachhochschule für Oekonomie und Management (FOM) Essen vorgestellt und miteinander verglichen. Damit scheint sich die These belegen zu lassen, dass es nicht „das richtige“ Organisationsmodell für Weiterbildung an und durch Hochschulen gibt. Für jede Hochschule sollte individuell das passende Geschäfts- bzw. Organisationsmodell in der Weiterbildung analysiert, konzipiert und implementiert werden. Diese Beobachtung kann einer Entwicklung vorbeugen, die allzu einheitliche – oder auch einseitige – Organisationsmodelle der Weiterbildung z.B. nach einem privatrechtlich marktorientierten Modell vorsieht, was bei einzelnen Hochschulen zu unkalkulierbaren Risiken durch fehlende Anpassung führen kann.

1. Hintergrund

Die Hochschulen des Ruhrgebietes haben ein gemeinsames Merkmal im Vergleich zu anderen Hochschulen: Sie haben alle eine sehr junge Entwicklungsgeschichte. Vor der Gründung der Ruhr-Universität Bochum (RUB) im Jahr 1965 gab es zwischen Duisburg und Dortmund keine wissenschaftliche Hochschuleinrichtung mit Universitätsrang. Heute ist das Ruhrgebiet dagegen sowohl quantitativ als auch qualitativ ein wissenschaftspolitisches „Schwergewicht“, was zuletzt durch die Vergabe der Förderung der Graduiertenschule der RUB im Rahmen der Exzellenzinitiative belegt wurde. Allerdings ist es noch ein weiter Weg bis zur tatsächlichen wissenschaftlichen Spitze: Keine Ruhrgebietshochschule war im Rahmen der Förderung von Zukunftskonzepten der Exzellenzinitiative erfolgreich, die einzige „junge“ Hochschule unter den Siegern in dieser (größten) Förderlinie war die Universität Konstanz in Baden-Württemberg, daneben waren „alterwürdige Platzhirsche“ wie Aachen, Berlin, Freiburg, Göttingen, Heidelberg, Karlsruhe und München vertreten (DFG 2007, S. 3).

Die Reformgeschichte der Hochschulen im Ruhrgebiet ist trotz der vergleichsweise kurzen Zeit beeindruckend: Es sind mittlerweile 16 Hochschulen mit insgesamt 167.915 Studierenden entstanden, sodass sich der regionalpolitische Vergleich mit den weit verbreiteten Aussagen des Regionenmarketings aufdrängt. Das Ruhrgebiet ist danach wirtschafts- und wissenschaftspolitisch wie der „Zwerg-Riese“ aus der Geschichte von Jim Knopf zu bewerten: Von Weitem (d.h. in der bundesdeutschen Öffentlichkeit inklusive der jeweiligen Fachöffentlichkeit) nur als sehr klein und unbedeutend wahrgenommen, entpuppt sich die Region bei näherer Betrachtung mit über 5 Millionen Einwohnern, zahlreichen Konzernsitzen sowie den aufgelisteten Hochschulen als ein bedeutendes Zentrum wirtschaft-

licher und wissenschaftlicher Entwicklung. Ein kleines Indiz für diese Bedeutung ergibt sich beim Blick auf die an der europaweit führenden Managementhochschule, der IMD in Lausanne, lehrenden Professoren und deren Herkunft: Von fünf dort lehrenden Deutschen wurden

2.2. Universität Duisburg-Essen

Die Universität Duisburg-Essen (UDE) ist zum 1. Januar 2003 aus den früheren Universitäten Duisburg und Essen entstanden und ist nunmehr nach den Universitäten

Hochschule	Ort	Hochschultyp	Trägerschaft	Studierende
Universität Duisburg-Essen	Essen	Universität	staatlich	33.302
FernUniversität in Hagen	Hagen	Universität	staatlich	32.610
Ruhr-Universität Bochum	Bochum	Universität	staatlich	31.985
Universität Dortmund	Dortmund	Universität	staatlich	21.675
Bergische Universität Wuppertal	Wuppertal	Universität	staatlich	13.639
Fachhochschule für Oekonomie & Management (FOM)	Essen	Fachhochschule	privat, staatlich anerkannt	8.584
Fachhochschule Dortmund	Dortmund	Fachhochschule	staatlich	8.145
Fachhochschule Gelsenkirchen	Gelsenkirchen	Fachhochschule	staatlich	6.520
Fachhochschule Bochum	Bochum	Fachhochschule	staatlich	4.571
Evangelische Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe	Bochum	Fachhochschule	kirchlich, staatlich anerkannt	1.952
Technische Fachhochschule Georg Agricola zu Bochum	Bochum	Fachhochschule	privat, staatlich anerkannt	1.432
Private Universität Witten/Herdecke gGmbH	Witten	Universität	privat, staatlich anerkannt	1.117
Folkwang Hochschule	Essen	Kunst- und Musikhochschule	staatlich	930
International School of Management ISM Dortmund	Dortmund	Fachhochschule	privat, staatlich anerkannt	874
Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel (Hochschule für Kirche und Diakonie)	Wuppertal	Universität	kirchlich, staatlich anerkannt	465
SRH Fachhochschule Hamm, Hochschule für Logistik und Wirtschaft	Hamm	Fachhochschule	privat, staatlich anerkannt	114

Quelle: HRK (2007) und FOM (2007)

drei in der Schweiz promoviert (St. Gallen, Genf und Fribourg), einer in den USA (Stanford) – und einer an der Ruhr-Universität Bochum (IMD, 2007: 1–3).

2. Hochschulprofile

2.1. Ruhr-Universität Bochum

Die Ruhr-Universität Bochum (RUB) ist eine klassische Volluniversität mit einem breiten Fächerspektrum und ausgewiesenen Forschungs- und Lehraktivitäten. Es existieren im Jahr 2007 insgesamt 20 Fakultäten mit 436 Professoren, 2.032 wissenschaftlichen Mitarbeitern sowie 31.985 Studierenden (siehe RUB, 2007 und HRK, 2007).

Köln und Münster die drittgrößte Hochschule in Nordrhein-Westfalen. Das Fächerspektrum umfasst ebenfalls einen sehr weiten Bereich, aber keinen juristischen Fachbereich. Es bestehen im Jahr 2007 insgesamt 12 Fachbereiche mit 479 Professoren, 2.220 wissenschaftlichen Mitarbeitern sowie 33.302 Studierenden (UDE 2007 und HRK 2007).

2.3. Fachhochschule für Oekonomie und Management (FOM) Essen

Die Fachhochschule für Oekonomie und Management (FOM) wurde 1994 in Essen auf Initiative der Unternehmen der Region sowie der Industrie- und Handelskammer (IHK Mülheim, Essen und Oberhausen) gegründet und unterhält seit 1995 als staatlich anerkannte private Fachhochschule in der Rechtsform der gGmbH

ein Präsenz-Lehrangebot in den Bereichen Wirtschaftswissenschaft, Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsrecht und Steuerrecht. Mit seit 2007 insgesamt 17 Hochschulstandorten im gesamten Bundesgebiet sowie zwei Studienzentren in China gehört sie zu den größten privaten Hochschulen in Deutschland mit 8.583 Studierenden (Wintersemester 2006/2007) mit sehr schnell steigenden Studienzahlen. Getragen wird die FOM durch eine gemeinnützige Trägerstiftung, der unter anderem auch Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien (VWA), Berufsakademien (BA) und andere Bildungsträger angehören und deren Geschichte bis zur Gründung der ersten VWA in Essen im Jahr 1907 zurückreicht. Im Unterschied zu staatlichen Hochschulen erhält die FOM keinerlei öffentliche Gelder, der Lehrbetrieb finanziert sich gemeinnützig aus entsprechenden Studiengebühren der zum größten Teil parallel zu einer Berufstätigkeit eingeschriebenen Studierenden (siehe FOM, 2007).

3. Organisationsmodelle in der Weiterbildung

3.1. Ruhr-Universität Bochum

Die Ruhr-Universität Bochum hat sich organisatorisch in zwei Bereichen im Rahmen der Weiterbildung aufgestellt (siehe RUB, 2007):

(a) Arbeitsstelle Wissenschaftliche Weiterbildung (AWW)

Die Arbeitsstelle Wissenschaftliche Weiterbildung hat im Wesentlichen eine Informationsfunktion für das Weiterbildungsangebot der Ruhr-Universität Bochum und berät zu Fragen im Rahmen einer berufsbezogenen wissenschaftlichen Weiterbildung. Des Weiteren berät und unterstützt sie die dezentralen Fakultäten und Institute bei der Planung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten. Damit ist die AWW tendenziell eher „nach innen“ gerichtet (Dienstleister- und Beratungsfunktion).

(b) Akademie der Ruhr-Universität gGmbH

Die privatwirtschaftlich organisierte Akademie der RUB organisiert umfangreiche interdisziplinäre Bildungsmaßnahmen. Sie bietet damit für Fach- und Führungskräfte in Unternehmen, Kommunen, Verbänden und Bildungseinrichtungen eine praxisorientierte Weiterbildung auf wissenschaftlichem Niveau. Die Kooperation mit Lehre und Forschung der Ruhr-Universität schafft gute Voraussetzungen,

sich im Weiterbildungsmarkt mit profilierten Programmen zu positionieren. Damit ist die Akademie als privatrechtliche Gesellschaft tendenziell eher „nach außen“ gerichtet (Entwicklungs- und Vermarktungsfunktion).

Die gemeinsam angebotenen Weiterbildungsthemen umfassen die folgenden Punkte:

- Angewandte IT-Sicherheit
- Controlling im Krankenhaus
- Datenschutz und Mitbestimmung
- Geographische Informationssysteme
- IT-Sicherheit
- Kommunikation / Rhetorik
- Kriminologie und Polizeiwissenschaft
- Lehrerfortbildung
- Mediation / Konfliktmanagement
- Medizinische Kodierung
- Notfallseelsorge und Krisenintervention
- Organisationsorientierte Schlüsselqualifikationen
- Organizational Management
- Prozessbegleitung
- Psychotherapie
- Schreibzentrum
- Veränderungsmanagement
- Verwaltungsmanagement
- Wirtschafts- und Steuerrecht

3.1. Universität Duisburg-Essen

Die Universität Duisburg-Essen hat hinsichtlich ihres Geschäftsmodells für die akademische Weiterbildung einen wechselvollen – von erratischen Schwankungen nicht freien – Entwicklungspfad durchlaufen. Zunächst erklärte im Jahr 2000 die ehemalige Rektorin der damaligen Universität Essen den Auf- und Ausbau einer professionellen Weiterbildung zu einer zentralen und strategisch bedeutsamen Rektoratsaufgabe, weil sie die erheblichen wirtschaftlichen Erfolgsaussichten einer marktorientierten Weiterbildung frühzeitig erkannt hatte. Gegen erheblichen Widerstand aus der eigenen Hochschule – u.a. auch aus der Universitätsverwaltung, der frühere Kompetenzen im „Verwalten“ von Weiterbildungsangeboten entzogen werden sollten, – wurde frühzeitig eine Weiterbildungsinstitution in privatrechtlicher Trägerschaft, die Ruhr Campus Academy (RCA) gGmbH, gegründet. Die RCA sollte nicht nur außerhalb der schwerfälligen und oftmals auch prohibitiven Verwaltungsabläufe die erforderliche Flexibilität für ein

kundenorientiertes und kompetitives Agieren auf dem akademischen Weiterbildungsmarkt bieten. Vielmehr wurde sie auch bewusst als eine zentrale Organisationseinheit ausgestaltet, um Skaleneffekte, Spezialisierungsvorteile, Bündelungseffekte sowie Vorzüge eines vereinheitlichten und transparenten Qualitätsmanagements realisieren zu können. Darüber hinaus wurde mit der Namensgebung „Ruhr Campus Academy“, die nicht – wie sonst üblich – auf die „Mutter-Hochschule“ verwies, ein mögliches späteres Zusammenwachsen von Hochschulen des Ruhrgebiets einschließlich ihrer Weiterbildungsinstitutionen „vorweggedacht“. Zur damaligen Zeit wurde also durchaus ein visionäres und in sich kohärentes Weiterbildungskonzept entwickelt sowie in eine handlungsfähige Organisationsform umgesetzt.

Nach einer turbulenten Übergangsphase, die von der Fusion zwischen den damaligen Universitäten Duisburg und Essen sowie internen hochschulpolitischen Auseinandersetzungen geprägt war, änderte sich die Einstellung der Hochschulleitung zur Weiterbildung in mindestens zweifacher Hinsicht grundlegend: Erstens verlor aus der Perspektive des neuen Rektorats die Aufgabe der akademischen Weiterbildung ihre strategische Bedeutung, weil andere Aufgaben – wie die Einwerbung forschungsorientierter Drittmittel und die Vorbereitung auf Exzellenzinitiativen – in den Vordergrund des Interesses rückten. Zweitens wurde durch mehrere Entscheidungen der Hochschulleitung die Position ihrer eigenen Weiterbildungsgesellschaft, der RCA, zunehmend geschwächt. Einerseits lassen sich erhebliche Bestrebungen erkennen, Aufgaben der Koordinierung von Weiterbildungsaktivitäten in die Universitätsverwaltung zurückzuverlagern und damit der RCA Tätigkeitsbereiche zu entziehen. Die früheren Argumente zugunsten der Flexibilität und Kundenorientierung einer privatrechtlichen Institutionalisierung scheinen in dieser Hinsicht keine Rolle mehr zu spielen. Andererseits entschied sich das Rektorat, zusätzlich zur RCA die Mercator Executive School GmbH zu gründen.¹ Im Gegensatz zu den vorgenannten Rückverlagerungsaktivitäten schienen bei dieser Ausgründung der zweiten Weiterbildungsgesellschaft doch wieder Argumente zugunsten einer privatrechtlichen Institutionalisierung Beachtung zu finden; dieses Mal würden jedoch die frü-

her als vernünftig erachteten Zentralisierungsvorteile entweder schlicht ignoriert oder als nicht mehr relevant erachtet.²

Die nachfolgende Übersicht gibt die tatsächlich aktiven Weiterbildungsangebote der RCA an, in denen derzeit 817 Teilnehmer beteiligt sind. Dies zeigt den nachfrageorientierten Dienstleistungscharakter des Organisationsmodells der RCA auf (RCA, 2007).

(a) Studiengänge

- Virtueller Weiterbildungsstudiengang Wirtschaftsinformatik (VAWi) (Master of Science, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften)
- Masterstudiengang Public Transport Management (Master of Science, Fachbereich Bauwissenschaften)

(b) Zertifikatsangebote

- Category Management (Fachbereich Wirtschaftswissenschaften)
- Professionalisierte Trauerbegleitung und Verlustbewältigung (Fachbereich Bildungswissenschaften)
- Wirtschaftsenglisch für Studierende der Universität Duisburg-Essen (Fachbereich Wirtschaftswissenschaften)
- Einführung in SAP ERP (Fachbereich Wirtschaftswissenschaften)
- Einführung in SAP BW/SEM (Fachbereich Wirtschaftswissenschaften)
- Einführung in SAP ERP Customizing (Fachbereich Wirtschaftswissenschaften)
- Frühkindliche Bildung (Fachbereich Bildungswissenschaften)

Derzeit liegt der Weiterbildung an der Universität Duisburg-Essen also ein Geschäftsmodell in einer dezentralen (bi-polaren) Organisationsform zugrunde. Zugleich handelt es sich seit der Intensivierung der Weiterbildungsaktivitäten ab 2000 um ein reaktives Geschäftsmodell: Denn die Initiatoren und aktiven

¹ Als „Joint Venture“ und gemeinsame „Weiterbildungs-Tochtergesellschaft“ mit der Duisburger UnternehmerHaus AG, der Dienstleistungsgesellschaft des Unternehmerverbands-Gruppe e.V. in Duisburg.

² Zwar gibt es Forschungshypothesen, die auf fehlende Größendegressionsvorteile gerade bei Hochschulen hinweisen, jedoch sind diese vermutlich noch nicht auf den (geringen) Umfang der Weiterbildung anwendbar (siehe Krol/Klumpff/Zelewski, 2005).

Unterstützer der Weiterbildungsaktivitäten an der Universität Duisburg-Essen teilen das Grundverständnis, dass Weiterbildungsangebote von den Leistungsträgern einer Hochschule, also vor allem von ihren Dozenten und dem wissenschaftlichen Mittelbau, konzipiert und realisiert werden müssen. Eine „aktive“ Vorgabe zu verwirklichender Weiterbildungsangebote seitens der Hochschulleitung, einer von ihr beauftragten „Steuerungsgruppe“ oder einer ihrer Weiterbildungsgesellschaften würde nicht nur die „Anmaßung von Wissen“ über „wahre“ Marktbedürfnisse bedeuten. Darüber hinaus stieße sie auch auf das Problem, dass „von oben“ bzw. „von außen“ angeordnete Weiterbildungsprojekte der Freiheit der Lehre zuwiderliefen. Außerdem würden derart aktiv verordnete Weiterbildungsprojekte in einer Hochschullandschaft, die – zumindest im Bereich ihrer Leistungsträger – noch überwiegend von intrinsischer Motivation gekennzeichnet ist, eher kontraproduktiv wirken.

3.1. Fachhochschule für Ökonomie und Management (FOM) Essen

Die FOM bzw. die Stiftung Bildungszentrum der Wirtschaft Essen hat ihre Weiterbildungsaktivitäten in der schon 1983 gegründeten Europäischen Management Akademie (EMA) gGmbH gebündelt. Die EMA ist nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert und hat aktuell 791 Teilnehmer in folgenden Bildungsangeboten (siehe FOM 2007):

- Betriebskosten im Mietrecht
- Buchführung
- Bürokaufmann/-frau (IHK)
- Business English
- Einführung in das öffentliche und private Baurecht
- Elektrofachkraft
- Erkennen von Bauschäden durch professionelle Objektbesichtigung
- Haus- und Wohnungseigentumsverwalter, Haushaltsnahe Dienstleistungen
- Immobilienberater
- Immobilienkaufmann/-frau (IHK)
- Industriekaufmann/-frau (IHK)
- Industriemeister/-in Chemie (IHK)
- Industriemeister/-in Elektro (IHK)
- Industriemeister/-in Kunststoff & Kautschuk (IHK)
- Industriemeister/-in Metall (IHK)
- Intensivtraining Bilanzbuchhalter/-in
- International Management Assistent

- Kaufmann/-frau im Gesundheitswesen (IHK)
- Kaufmännische modulare Weiterbildung – Zurück in den Beruf
- Kaufmännische Sachbearbeitung
- Marketing-/PR-Assistent/-in (IHK)
- Personalreferent/-in
- Personalsachbearbeiter/-in
- Praxistraining für Hochschulabsolventen in der Wirtschaft / im RWE-Konzern
- Professionelle Wohnungseigentumsverwaltung
- Professioneller Hausmeister- und Objektservice
- Projekt-Manager (EMA)
- Technischer Betriebswirt/-in (IHK)
- Vertriebsingenieur/-in (IHK)/ Technische/-r Vertriebsmanager/-in (IHK)
- Wertermittlung von Immobilien
- Zwangsverwaltung von Immobilien

Als wirtschaftsnahe Einrichtung pflegt die Europäische Management Akademie guten Kontakt zu Unternehmen der Region. Aufgrund dieses Austausches gewährleistet die Akademie ein fortlaufend aktualisiertes und an den Bedürfnissen der Unternehmen ausgerichtetes Programm. Allerdings sind mit dieser weitgehenden Markt- bzw. Nachfrageorientierung auch bedeutende wirtschaftliche Risiken in der Kapazitätsauslastung verbunden. So wurde beispielsweise in den Jahren der postulierten erhöhten Nachfrage nach IT-Spezialisten ein entsprechendes Weiterbildungsangebot geschaffen, was aber von den Unternehmen und potenziellen Teilnehmern nicht adäquat angenommen wurde. Damit wird deutlich, dass auch hier wirtschaftliche und institutionelle Grenzen der Marktorientierung in einer begrenzten Risikotragfähigkeit bestehen.

4. Vergleichende Analyse

4.1. Chancen und Risiken marktorientierter Organisationsmodelle

Aus der oben stehenden Beschreibung kann entnommen werden, dass mit dem Aufbau von Strukturen der Weiterbildung an Hochschulen jeweils spezifische Chancen und Risiken verbunden sind. Dies wird nachfolgend näher beschrieben (siehe Klumpp 2007, S. 6–7).

4.1.1. Chancen

- (a) Ressourcenallokation oder Ressourcenattraktion: Durch Weiterbildungsaktivitäten kann einer Hochschule Zugang zu neuen Ressourcen ermöglicht werden.
- (b) Effizienzsteigerung durch Wiederholungseffekte (Knowledge Economies of Scale): Im Verbund mit Forschung und Lehre können fachspezifische Verbundeffekte genutzt werden.
- (c) Institutionelle Effizienzsteigerung durch Auslastungseffekte (Infrastructure Economies of Scale):

- (c) Reputationsrisiko: Der Bereich der Weiterbildung kann im negativen Fall – wie z.B. durch fehlende Praxisorientierung oder geringe Qualität – zur Verringerung der Reputation führen.

4.2. Entwicklungsthese: Diversifikation im Ausbau der Weiterbildung

Offensichtlich haben sich in den letzten Jahren im Bereich der akademischen Weiterbildung tendenziell sehr stark ökonomische oder marktorientierte Fragestellungen

	Organisationseinheit (eine zentrale zuständige Organisation für den Bereich Weiterbildung)	Organisationspluralität (mehrere zentrale oder dezentrale Einheiten für den Bereich der Weiterbildung)
Reaktive Tätigkeit (Partner oder Dienstleister für die Wissenschaftsbereiche der Hochschule)	1. „Central Support Model“ (Modell RCA der ehemaligen Universität Essen)	2. „Decentral Support Model“ (Modell UDE)
Aktive Tätigkeit (Eigenständige Angebote nach Rücksprache mit z.B. Unternehmen)	3. „Education Business Model“ (Modell FOM/EMA)	4. „Diversification / Holding Model“ (Modell TU Dresden / DIU)

Quelle: eigene Darstellung

Die Auslastung zentraler Ressourcen, wie Veranstaltungsräume, Informations- und Kommunikationstechnik etc., kann durch Weiterbildung gesteigert werden.

- (d) Reputations-/Imageverbesserung durch Markt-/Praxisorientierung: Ein professioneller Marktauftritt sowie Unternehmenskooperationen können die Hochschulreputation verbessern.
- (e) „Cross Production“ (Einfluss/Input für andere Tätigkeiten, wie z.B. Forschung): Aus den Praxiskontakten und Kooperationen der Weiterbildung können inhaltliche Anregungen und Informationen für die Bereiche Forschung und Lehre erwachsen.

4.1.2. Risiken

- (a) Auslastungsrisiko: Bei Dienstleistungsangeboten wie der Weiterbildung ergibt sich ein typisches Auslastungsrisiko durch fixe Aufwendungen unabhängig von der Teilnehmerzahl.
- (b) Koordinations-/Komplexitätsrisiko: Sowohl fachlich als auch auf zentraler Managementseite ergibt sich eine Erhöhung der Steuerungskomplexität für die Hochschule.

gen in den Vordergrund gedrängt (siehe u.a. Barnes, 1999 oder Beckerhoff, 1980). Dabei spielten vor allem zwei Aspekte eine besondere Rolle. Einerseits boten sich den Hochschulen wirtschaftliche Erfolgchancen, die aufgrund einer verstärkten Marktorientierung nahe liegen und angesichts einer – trotz anders lautender bildungspolitischer Verlautbarungen – an zahlreichen Hochschulen perpetuierten staatlichen Unterfinanzierung attraktiv erschienen. Andererseits wurden vor dem Hintergrund erstarbter öffentlich-rechtlicher Hochschulstrukturen alternative Formen einer privatrechtlichen Institutionalisierung für die akademische Weiterbildung intensiv diskutiert. Denn nur solchen privatrechtlichen Alternativen wurde zugetraut, die für eine markt- und kundenorientierte Weiterbildung wünschenswerte Flexibilität im Alltagsbetrieb leisten zu können. Beide Aspekte – sowohl die Erzielung wirtschaftlicher Erfolge als auch die Gründung privatrechtlicher Weiterbildungsinstitutionen – wurden in den vorgestellten Hochschulen in unterschiedlichen Ausprägungen umgesetzt (siehe auch Amrhein, 1998 und Klumpp/Zelewski, 2003).

Gleichwohl ist dieser Trend nicht unbedingt neuartig, die generelle Forderung nach mehr Praxisorientierung oder Außenorientierung ist vermutlich so alt wie die Institution Hochschule selbst (siehe Teichler/Winkler, 1979; Boud/Symes, 2000). Allerdings ist innerhalb dieses Trends selbst eine Ausdifferenzierung zu erkennen, d.h., selbst bei einer generellen Hinwendung zu marktorientierten Modellen und Organisationsformen unterscheiden sich die konkreten Ausprägungen je nach Hochschulinstitution. Dabei lassen sich aus den genannten Beispielen zumindest zwei Kriterien der Differenzierung ermitteln: zum einen die Frage der Organisationspluralität oder Organisationseinheit sowie zum anderen die Unterscheidung zwischen aktiven oder reaktiven Weiterbildungseinheiten („Akteur“ versus „Dienstleister“).

Die im Text angesprochenen Modelle können in diese Gliederung eingeordnet werden: Das frühere Modell der Universität Essen (RCA) entspricht der ersten Form einer zentralen Dienstleistungsorganisation; das aktuelle Modell mit zwei Weiterbildungsgesellschaften einem verteilten oder dezentralen Dienstleistungsmodell der Weiterbildungsorganisation; das Modell der FOM (EMA) entspricht einer zentralen, aber marktorientierten oder aktiven Weiterbildungsorganisation mit initiativer Marktaktivität und den damit verbundenen Risiken; für das letzte Modell einer verteilten, aber ebenfalls aktiven Weiterbildungsorganisation lässt sich das Modell der TU Dresden anführen, die neben der bestehenden internen Stelle mit der DIU eine eigene aktive Weiterbildungseinheit geschaffen hat.³

Zwei neue Entwicklungslinien fließen in die weitere Diversifikation und Ausdifferenzierung der Organisationsmodelle in der Weiterbildung ein:

(a) Im Rahmen des Bologna-Prozesses bedeutet die Umstellung auf die Abschlusstitel Bachelor und Master zum einen eine Gleichstellung verschiedener Hochschulformen wie Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien (siehe Teichler/Klump, 2005) und zum anderen eine neue Bedeutung der Forschungsaktivitäten im Bereich der Lehre (für Master-Studiengänge). Damit könnte sich tendenziell eine (Re-)Inte-

gration der Weiterbildungsaktivitäten in die einzelnen dezentralen Fachbereiche der Hochschulen ergeben, da diese nunmehr ein im Vergleich zum früheren System deutlich gesteigertes Interesse am Reputationserwerb durch Forschung im Verbund mit angesehenen Master-Abschlüssen und -Absolventen haben, insbesondere im Bereich der berufsbegleitenden oder berufsfolgenden Programme („Executive Master“). Allerdings ergibt sich auch gleichzeitig eine gegenläufige Tendenz dahingehend, dass gerade auf Grund der zunehmenden strategischen Bedeutung und Interferenz der Bereiche Forschung und Lehre im Bereich der Master-Programme eine noch stärkere Einflussnahme der Hochschulleitungen im positiven wie im negativen Sinne zu erwarten wäre – aus dem wohlverstandenen Interesse der Hochschule heraus, einen solch wichtigen Bereich nicht der institutionellen „Selbststeuerung“ der Hochschullehrer und wissenschaftlichen Mitarbeiter zu überlassen zu können. Im positiven Fall kann dies zu Zuwächsen an Aufmerksamkeit, Ressourcen und damit Möglichkeiten für die Weiterbildung führen. Im negativen Fall würden durch zu restriktive und beispielsweise marktferne Vorgaben der Hochschulleitung zusätzliche Risiken für den Weiterbildungsbereich bestehen – beispielsweise durch eine Themen- oder Angebotsvorgabe, die (zu weit) entfernt ist von realen Nachfragern im Weiterbildungsmarkt (vergleiche Neave, 2002 und Teichler/Klump, 2005).

Zu restriktive Vorgaben der Hochschulleitung können sich in zweifacher Hinsicht auswirken: (i) Sowohl als Vorgaben, knappe Ressourcen vorrangig in marktferne Aktivitäten zu investieren (Investitionslücke), als auch (ii) durch bewusstes Vernachlässigen von Marktchancen (Chancenlücke). Beide Aspekte können inhaltlich auch miteinander verflochten sein und werden am Beispiel der Universität Duisburg-Essen aufgezeigt.

Der erste Fall einer Investitionslücke ist auf der Ebene der Weiterbildung relativ selten anzutreffen, weil akademische Weiterbildung zumindest seit etwa einem Jahrzehnt von vornherein auf ein möglichst marktkonformes Angebot ausgerichtet ist. Allerdings droht der erste Fall auf einer übergeordneten Ebene einzutreten, auf der verschiedene Aktivitätscluster einer Hochschule um knappe finanzielle und personelle Ressourcen konkurrieren. Beispielsweise hat sich die Ressourcenverteilungspolitik der Universität Duisburg-Essen in jüngerer Zeit restriktiv auf die Weiterbildung ausgewirkt, da eine Ressourcenfokussierung zugunsten von forschungsorientierter Drittmittelerwerb und

Exzellenzinitiativen erfolgte sowie das Engagement im Bereich der Weiterbildung deutlich reduziert wurde.

Der zweite Fall einer Chancenlücke ergibt sich aus der Tätigkeit der RCA im interdisziplinären Gebiet der Wirtschaftsinformatik mit einem deutschlandweit angebotenen Online-Studiengang Virtuelle Ausbildung Wirtschaftsinformatik (VAWI) und umfangreichen Weiterbildungsangeboten in Kooperation mit der SAP AG. Gerade zu der Zeit, in der eine Ausweitung dieses Weiterbildungsangebots gemeinsam mit der SAP AG sogar über die Grenzen Deutschlands hinaus bevorsteht, lässt die Hochschulleitung der UDE ihre Absicht erkennen, sämtliche Ressourcen aus ihrer Weiterbildungsgesellschaft RCA abzuziehen. Außerordentlich attraktive Chancen zur Drittmittelerwerb aus marktnahen Weiterbildungsangeboten drohen auf diese Weise ausgeschlagen zu werden.

(b) Im Rahmen der Entwicklung des internationalen und auch nationalen wie regionalen Wettbewerbs wird die Problematik der Kooperations-Konkurrenz-Beziehung („Cooption“) unter den Hochschulen weiter zunehmen sowie bisherige Verhaltensweisen und Strukturen verändern. So kann das Auftreten kommerziell orientierter „Bildungskonzerne“, wie beispielsweise Fresenius, Cognos und AKAD, ebenso wie die Aktivität ausländischer Bildungseinrichtungen auf akademischem Niveau aus den USA, UK sowie den Niederlanden ein Prüfstein für die Markt- und Kompetenzorientierung der deutschen Weiterbildungsanbieter sein. Damit werden zumindest lokale Kooperationen, wie beispielweise die Kölner Wissenschaftsrunde, vor große Herausforderungen zumindest in den Bereichen Lehre und Weiterbildung gestellt (KWR 2007).

Neue Kooperationen dürften sich dagegen sehr stark in internationaler Hinsicht entwickeln, um ein wettbewerbs- wie tragfähiges Lehr- und Weiterbildungsangebot realisieren zu können. Beispiele dafür sind z.B. die GSBA Zürich mit der SUNY (University at Albany/New York, „Dual Degree“), die FOM Essen mit chinesischen Hochschulen und auch die Netzwerkkoooperation des European Consortium of Innovative Universities mit dem deutschen Mitglied TU Hamburg-Harburg (siehe ECIU 2007).

Damit darf die weitere Entwicklung im Bereich der Organisation der Weiterbildung an Hochschulen gespannt abgewartet werden.

5. Ergebnisthesen und Ausblick

Die dargestellten Analysen führen für die Frage der Organisation von Weiterbildung an Hochschulen zu folgenden Ergebnisthesen:

- Die Entwicklung der Organisationsmodelle der Weiterbildung an Hochschulen ist durch vielfältige Einflussfaktoren, wie beispielsweise die institutionelle historische Entwicklung, äußere Rahmenbedingungen wie Ressourcenknappheit und Bologna-Prozess, sowie durch die gesamte strategische und fachliche Ausrichtung der einzelnen Hochschule geprägt und einem ständigen Wandel unterworfen.
- Damit erscheint eine rein ökonomische, d.h. markt- und nachfragebezogene Perspektive („market-based view“) für die Beantwortung der Frage nach der „optimalen“ Organisation der Weiterbildung in Hochschulen als nicht adäquat: Die vorgestellten Hochschulen weisen trotz des zumindest in einer regionalen Definition vergleichbaren „Weiterbildungsmarktes“ eine divergierende Organisationsstruktur auf, was im Wesentlichen durch interne Einflussfaktoren zu erklären ist.
- Dagegen muss der aus der betriebswirtschaftlichen Theorie bekannte „resource-based view“ als Analyse und Berücksichtigung der internen Kompetenzen und entwicklungsgeschichtlichen Leitlinien einer Hochschule in die Frage nach der richtigen Weiterbildungsorganisation unbedingt einbezogen werden.
- Wie in der Betrachtung der Chancen und Risiken aufgezeigt, erscheint der Erfolg versprechendste Weg in einer für jede Hochschule individuellen Abstimmung zwischen (externer) Markt- und (interner) Ressourcen- bzw. Kompetenzen-Perspektive zu liegen. Einseitige Modelle in Richtung der einen oder auch der anderen Perspektive erscheinen dagegen mit sehr hohen Risiken behaftet, was die angeführten Beispiele aufzeigen.

Literatur

Amrhein, D. (1998): Die Universität als Dienstleistungsunternehmen, Innovative Organisationsstrukturen und Motivationskonzepte, Wiesbaden.

³ An der TU Dresden wurde neben der zentralen Weiterbildungsstelle im Organisationsumfeld der Verwaltung die „Dresden International University“ als bewusst aktiver Anbieter am Weiterbildungsmarkt mit eigenständigen Studiengängen gegründet, siehe DIU (2007).

Barnes, J. (1999): Funding and University Autonomy, in: Henkel, M./Little, B. (Hrsg.) (1999): Changing Relationships between Higher Education and the State, London/Philadelphia, S. 162–190.

Beckerhoff, D. u.a. (1980): Hochschulfinanzierung auf der Grundlage leistungsorientierter Kennziffern, herausgegeben durch den Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Bonn.

Boud, D./Symes, C. (2000): Learning for Real: Work-based Education in Universities, in: Symes, C./McIntyre, J. (Hrsg.) (2000): Working Knowledge, The New Vocationalism and Higher Education, Philadelphia, S. 14–29.

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2007): Ergebnis der Sitzung des Bewilligungsausschusses am 19. Oktober 2007, Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder (Pressemeldung vom 19.10.2007), Bonn. (Zugriff unter www.bmbf.de am 19.10.2007)

Dresden International University (DIU) (2007): www.dresden-international-university.com (Zugriff am 29.10.2007)

Fachhochschule für Oekonomie und Management (FOM) (2007): www.fom.de. (Zugriff am 24.10.2007)

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2007): Hochschulkompass, Bonn. (Zugriff unter www.hochschulkompass.de am 24.10.2007)

IMD (2007): IMD Faculty 2007, Lausanne. (Zugriff unter www.imd.ch am 22.10.2007)

European Consortium of Innovative Universities (ECIU) (2007): ECIU Annual Report 2006, Strathclyde.

Klumpff, M. (2007): Universities between Market Orientation and Academic Freedom, Campus Sapiens Paper No 8, 08/2007, ISSN 1614-0958, Essen.

Klumpff, M./Krol, B./Zelewski, S. (2006): Knowledge Intensive Services Production Analysis, in: Conference Proceedings of the Fourteenth International Workshop on Production Economics, Innsbruck, Band 1, S. 193–206.

Klumpff, M./Zelewski, S. (2003): Organisationsmodelle der Weiterbildung, inomic paper No 11, 08/2003, ISSN 1619-4721, Leipzig/Essen.

Kölner Wissenschaftsrunde (KWR) (2007): www.wissensdurst.koeln.de. (Zugriff am 24.10.2007).

Neave, G. (2002): The Stakeholder Perspective Historically Explored, in: Enders, J./Fulton, O. (Hrsg.) (2002): Higher Education in a Globalising World, Dordrecht/Boston/London, S. 17–37.

Ruhr Campus Academy gGmbH (RCA) (2007): www.rca.uni-essen.de (Zugriff am 31.10.2007)

Ruhr-Universität Bochum (RUB) (2007): www.ruhr-uni-bochum.de. (Zugriff am 29.10.2007)

Teichler, U./Klumpff, M. (2005): Fachhochschulen in Deutschland: Geht die Erfolgsstory zu Ende?, in: Teichler, U. (Hrsg.) (2005): Hochschulstrukturen im Umbruch, Frankfurt a.M./New York, S. 191–205.

Teichler, U./Winkler, H. (Hrsg.) (1979): Praxisorientierung des Studiums, Frankfurt a.M./New York.

Universität Duisburg-Essen (UDE) (2007): www.uni-due.de (Zugriff am 29.10.2007)

Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) (2007): Eine neue Instanz in der Wissenschaftslandschaft, Pressemeldung Nr. 1 vom 12.03.2007, Zugriff unter www.pm.ruhr-uni-bochum.de/pm2007/msg00096.htm am 29.10.2007.

Autoren

Prof. Dr. Matthias Klumpff
matthias.klumpff@campus-sapiens.org

Prof. Dr. Stephan Zelewski
zelewski@inomic.org

D G W F

HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG

SCHWERPUNKTTHEMA
**Organisationsformen und
Geschäftsmodelle der wissenschaftlichen
Weiterbildung in Deutschland**

Heft **2** | 2007 (2. Jg.)

Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e.V.
German Association for University Continuing and Distance Education