

Mark Oelmann, Bettina Wentzel\*

## Hochschulen und Weiterbildung

*Vor dem Hintergrund einer Implementierung lebenslangen Lernens wird auch in Deutschland versucht, Hochschulen zunehmend zu einem Engagement im Bereich der Weiterbildung zu motivieren. Ein Blick in die USA verdeutlicht, wie komplex eine solche Aufgabe ist. Wie müsste ein ordnungspolitisches Konzept aussehen, damit sich Hochschulen tatsächlich zu nachfrageorientierten Anbietern entwickeln können?*

Seit der Veröffentlichung der Pisa-Studie<sup>1</sup> geraten bildungspolitische Themen wieder zunehmend in den Blickwinkel der ordnungspolitischen Analyse. Neben Fragen der Erstausbildung gerät dabei auch zunehmend die Weiterbildung<sup>2</sup> in den Mittelpunkt des Interesses. Die folgenden Entwicklungen lassen eine stark steigende Relevanz dieses Bildungsbereiches vermuten:

- Die Halbwertszeit des Wissens sinkt kontinuierlich.
- Die demographische Entwicklung bedingt vermutlich eine längere Lebensarbeitszeit.
- Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht eine grenzüberschreitende Aufspaltung von Wertschöpfungsketten innerhalb von Unternehmen. Eine Quersubventionierung international nicht wettbewerbsfähiger Arbeitnehmer wird zunehmend erschwert.

Die verstärkte Relevanz von Weiterbildung wird von empirischen Untersuchungen gestützt. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IwW) leitet aus Befragungen in den Jahren 1995 und 1998 einen steigenden betrieblichen Weiterbildungsbedarf ab<sup>3</sup>. Gleichzeitig offenbart die 8. Weiterbildungsstudie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gerade von Seiten Hochqualifizierter eine überproportional hohe Weiterbildungsnachfrage<sup>4</sup>. Auf diese Tendenzen gilt es zu reagieren.

Die Empfehlung, Lernphasen auf die gesamte Lebenszeit zu verteilen und gleichzeitig die Erstausbildungsphase zu verkürzen, erfordert vor allem ein verstärktes Engagement der Hochschulen im Bereich der Weiterbildung<sup>5</sup>. Erste Schritte wurden von der Politik unternommen, ein derartiges Engagement zu

fördern. So können nach Maßgabe des jeweiligen Landesrechts die mit der Weiterbildung erzielten Einnahmen bei den Hochschulen verbleiben. Prinzipiell sollen solche Einnahmen dann als variable Lohnbestandteile an die engagierten Fakultätsmitglieder abgegeben werden können.

Ein weiteres Projekt des BMBF strebt an, die wesentlichen Datenbanken zur Weiterbildung über ein aufzubauendes Internetportal „InfoWeb Weiterbildung“ zu verknüpfen und so die Markttransparenz zu erhöhen<sup>6</sup>. Ohne den einzelnen Maßnahmen die Relevanz abzusprechen, so fehlt doch in der Politik bisher eine grundsätzliche ordnungspolitische Orientierung und ein systematischer Ansatz, wie auf die neuen Herausforderungen reagiert werden kann.

Im Folgenden wird untersucht, welche Möglichkeiten für deutsche Hochschulen bestehen, als nachfrageorientierter Anbieter von Weiterbildung zu agieren. Ausgehend von institutionenökonomischen Überlegungen werden Voraussetzungen für ein funktionsfähiges System höherer Weiterbildung bestimmt. Einzelne Elemente eines solchen Institutionensystems werden abschließend anhand eigener Erfahrungen an der Pennsylvania State University/USA (Penn State) ver-

\* Die finanzielle Unterstützung der Franz-Haniel-Stiftung, Duisburg, ermöglichte die diesem Artikel zu Grunde liegende Forschung an der Pennsylvania State University/USA im Sommer 2001. Im Zusammenhang mit diesem Aufenthalt danken wir zahlreichen Mitarbeitern von Penn State für weiterbringende Gespräche und Informationen. Besonders hervorheben wollen wir Dennis Davis und Dirk Wentzel.

<sup>1</sup> OECD: Lernen für das Leben, Erste Ergebnisse der internationalen Schulleistungsstudie, PISA 2000, Paris 2001.

<sup>2</sup> Unter Weiterbildung verstehen wir die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und nach Aufnahme einer Berufstätigkeit; vgl. E. Sauter, U. Grünwald, R. Weiss: Deutschland, 1. Politiken beruflicher Weiterbildung, in: M. Ant et al. (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung in Europa: Zugang, Qualität und Umfang: synoptischer Überblick, FORCE, Formation Continue en Europe, Neuwied, Kriftel, Berlin 1996, S. 30-33.

<sup>3</sup> Vgl. R. Weiß: Wettbewerbsfaktor Weiterbildung Ergebnisse der Weiterbildungsumfrage der Wirtschaft, Institut der deutschen Wirtschaft: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Nr. 242, Köln 2000, S. 43.

<sup>4</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung: Berichtssystem Weiterbildung VIII, Bonn 2001, S. 28.

*Mark Oelmann, 33, Dipl.-Volkswirt, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wirtschaftspolitischen Seminar der Universität zu Köln; Dr. Bettina Wentzel, 31, forscht an der Pennsylvania State University über die Rolle von Alumni-Organisationen (Ehemaligennetzwerke).*

deutlich. Unserer Ansicht nach entwickelt sich dort ein System, das eine Reihe generell formulierbarer „Best Practice“-Elemente<sup>7</sup> enthält.

### Der förderliche institutionelle Rahmen

Ausgangspunkt der Analyse sind die folgenden Annahmen:

- Individuelles Verhalten von Anbietern und Nachfragern hängt auch im Bildungssektor von Zielsetzungen, Präferenzen und institutionellen Rahmenbedingungen ab.
- Die institutionellen Rahmenbedingungen konkretisieren sich in strukturellen Voraussetzungen organisatorischer Art und in persönlichen Anreizstrukturen.
- Neben formalen Regeln wird die Effizienz des Bildungssektors von informalen Regeln und kulturellen Einflussfaktoren bestimmt.

Der Weiterbildungserfolg von Hochschulen hängt davon ab, ob und wie ein funktionsfähiger Markt der Weiterbildung etabliert werden kann. Nur wenn das Hochschulsystem über grundlegende institutionelle Voraussetzungen verfügt, wird sich ein Verhalten der Individuen ergeben, das ein funktionsfähiges Weiterbildungssystem ermöglicht.

Institutionen sind nach North formale und informale Beschränkungen, die menschliche Interaktionen leiten<sup>8</sup>. Dabei gelten als formal solche, die - wie Gesetze oder Verträge - explizit niedergeschrieben sind und deren Einhaltung zu kontrollieren und durchzusetzen ist. Informale Institutionen hingegen sind tradierte Verhaltensnormen, die häufig nicht festgeschrieben sind und lediglich der sozialen Kontrolle unterliegen. Obgleich nicht formal abgefasst, beeinflussen Sitten, Normen und Traditionen menschliches Handeln erheblich.

Formale und informale Institutionen stehen in einer Wechselbeziehung. Die Wirksamkeit formaler Institu-

<sup>5</sup> Vgl. F. Fodders: Bildungspolitik für den Standort D, Kieler Studien 311, Berlin, Heidelberg 2001, S. 93 f.

<sup>6</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung: Aktionsprogramm „Lebensbegleitendes Lernen für alle“, Bonn 2001, S. 21; dass.: Hochschuldienstrecht für das 21. Jahrhundert – Das Konzept des BMBF, Bonn 2000, S. 17; dass.: Bundesbildungsministerium fördert Internetportal zur Weiterbildung, Aktuell Nr. 13/2002 vom 24.1.2002, <http://www.bmbf.de/presse01/552htm>.

<sup>7</sup> Der Begriff der „Best practices“ nimmt Bezug auf eine für das BMBF angefertigte Studie (Center for Research on Innovation & Society [CRIS International]: Lebenslanges Lernen, Best Practices der betrieblichen Weiterbildung in führenden Hightech-Unternehmen der U.S.A., Santa Barbara, Berlin 2001). Hier wird festgestellt, dass amerikanische Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter zunehmend von externen Anbietern durchführen lassen. Dies impliziert, dass sich in den USA eine ausdifferenzierte und im Wettbewerb stehende Anbieterstruktur herausbildete.

<sup>8</sup> Vgl. D. North: Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen 1992, S. 3 ff.

tionen hängt häufig von den informalen Institutionen ab. Konfliktieren beide miteinander, so kann von den aufgestellten formalen Regeln allenfalls eine eingeschränkte Wirkung erwartet werden. Ist es das Ziel, eine bestimmte formale Institution durchzusetzen, ist darauf zu achten, dass diese mit den vorhandenen informalen Institutionen kompatibel ist. Die Änderung informaler Institutionen ist aufgrund starker Beharrungstendenzen allenfalls längerfristig zu erwarten.

Bei den formalen Institutionen im Bildungssektor werden notwendige organisatorische Grundvoraussetzungen und hinreichende individuelle Anreizbedingungen unterschieden. Damit die Regeln ihre gewünschte Wirkung erzielen können, ist ihre Kompatibilität mit bestehenden informalen Institutionen zu betrachten. Prüfstein der Beurteilung ist die Wirkung von Institutionen auf den folgenden Ebenen:

- Bestehen die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass eine Hochschule eine nachfrageorientierte Weiterbildung anbieten kann? (Formale Ebene der strukturellen Rahmenbedingungen.)
- Sind die bestehenden Rahmenbedingungen geeignet, Professoren, Hochschulverwaltung, und Studierende unmittelbar dazu zu motivieren, sich tatsächlich im Weiterbildungsbereich zu engagieren? (Formale Ebene der personenbezogenen Anreizbedingungen.)
- Sind diese Bedingungen für das Engagement kompatibel mit dem bestehenden Wertesystem, mit den ungeschriebenen Sitten und Normen? (Informale Ebene der erfolgsbeeinflussenden Wertbasis.)

### Die strukturellen Rahmenbedingungen

Zunächst muss festgelegt werden, wie Weiterbildung organisatorisch in das Universitätssystem integriert wird. Zwei Modelle sind grundsätzlich denkbar: Weiterbildung könnte von einer universitären Einheit (z.B. Fachbereich Weiterbildung) angeboten werden, die über eigene Fakultätsmitglieder verfügt. Diese würden dann ausschließlich im Bereich Weiterbildung unterrichten. Die andere Möglichkeit besteht darin, Lehrangebote von Mitgliedern der verschiedenen universitären Fachbereiche zu nutzen.

Wir gehen im Folgenden davon aus, dass die zweite Variante gewählt wird. Deren wesentlicher Vorteil besteht darin, dass so theoretisch jeder der Professoren einer Hochschule als Anbieter von Weiterbildungsinhalten gewonnen werden könnte. In diesem Fall wird aber eine Abstimmung von Weiterbildungsabteilung und betroffener Fakultät notwendig. Die Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen von Fakul-

Institutionelle Bedingungen für ein nachfrageorientiertes Weiterbildungsmanagement von Hochschulen

	Angebot (Fakultät, Verwaltung)	Nachfrage (Studierende, Unternehmen)
<b>Strukturelle Rahmenbedingungen</b>	<p>Organisatorische Integration der Weiterbildung</p> <p>Festlegung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen</p> <p>Institutionalisierung von Kommunikation zwischen Fakultät und Verwaltung</p> <p>Möglichkeit der Einflussnahme auf Art und Umfang des persönlichen Engagements, inhaltlicher und organisatorischer Art</p> <p>Funktionsfähige Kosten- und Leistungsrechnung</p> <p>Möglichkeit der flexiblen Aufbringung und Verwendung finanzieller Mittel</p> <p>Verwendung von Evaluierungsinstrumenten</p> <p>Durchführung von Marktforschung und Marketing</p> <p>Für Fakultätsmitglieder:</p> <p>Technische Unterstützung (bei Gestaltung, Durchführung und Evaluierung von Kursen)</p> <p>Zeit und Unterstützung, sich neue Lehrtechniken anzueignen</p> <p>Integration der Kurse in Programme</p>	<p>Vielfalt und Qualität des Programmangebotes</p> <p>Technische Ausstattung</p> <p>Wahlmöglichkeiten bei Art, Umfang und zeitlichem Ablauf des Programms</p> <p>Modularer Aufbau der Studieninhalte</p> <p>Organisatorische, technische und inhaltliche Unterstützung</p> <p>Einführung in die benötigte Software</p> <p>Zugang zu Lehrmaterialien, Bibliotheken etc. direkt oder online</p>
<b>Personenbezogene Anreizfaktoren</b>	<p>Direkte monetäre Anreize (leistungsgerechte Entlohnung)</p> <p>Indirekte monetäre Anreize:</p> <p>Für Fakultätsmitglieder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mehr Mitarbeiter</li> <li>- mehr Sachmittel</li> <li>- Auszeichnungen</li> <li>- Anrechnung der Weiterbildung auf das Lehrdeputat</li> <li>- Würdigung der Weiterbildung bei Fragen der weiteren Karriere</li> <li>- Drittmittel einbringende und Reputation aufbauende Kontakte</li> </ul> <p>Für Verwaltung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vielfältige Entscheidungsbefugnisse</li> <li>- persönliche Entwicklungspläne</li> <li>- außeruniversitäre Kontakte</li> </ul>	<p>Verhältnis von Kosten und Nutzen der Weiterbildung:</p> <p>Kosten:</p> <p>Direkte Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studiengebühren</li> <li>- steuerliche Behandlung der Ausgaben</li> <li>- finanzielle Unterstützung</li> </ul> <p>Opportunitätskosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitlicher Aufwand</li> <li>- Möglichkeiten der Flexibilität</li> <li>- Marktrisiken</li> </ul> <p>Nutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verbesserte Karriereoptionen</li> <li>- Gehaltssteigerungen</li> <li>- Arbeitsplatzsicherheit</li> </ul> <p>Für Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressourceneinsparung durch Outsourcing</li> <li>- Aufbau von Netzwerken</li> </ul>
<b>Wertbasis</b>	<p>Wertschätzung von Weiterbildung in Gesellschaft und Universität (bedingt u.a. durch bisheriges Engagement, Erfahrungen)</p> <p>Reputation einer Beteiligung an Weiterbildung</p> <p>Technologische Aufgeschlossenheit</p> <p>Bereitschaft des Lehrpersonals, sich neue Lehrtechniken anzueignen</p> <p>Bereitschaft, Drittmittel einzuwerben</p> <p>Unternehmerisches Selbstverständnis</p> <p>Akzeptanz alternativer Finanzierungsformen (Drittmittel, Studiengebühren)</p> <p>Bereitschaft zu nachfrageorientierter Spezialisierung</p> <p>Bewusstsein, als Hochschule im Wettbewerb zu stehen</p>	<p>Wertschätzung lebenslangen Lernens</p> <p>Ehrgeiz, sich beruflich weiterentwickeln zu wollen</p> <p>Offenheit gegenüber neuen Technologien</p> <p>Fähigkeit, selbstorganisiert zu lernen</p> <p>Reputation einer Hochschule als Anbieter von Weiterbildung.</p>

tätsmitgliedern und vom Weiterbildungsmanagement müssen daher klar strukturiert sein. Die Kommunikation zwischen diesen Einheiten ist zu gewährleisten. Anforderungen an Art und Umfang des Engagements der Einheiten sowie deren inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten sind festzulegen.

Die interne Organisation des Bereichs Weiterbildung muss individuelles unternehmerisches Handeln fördern, und Evaluierungssysteme sollen Leistung konkret zurechenbar machen. Als Grundlage dient hier eine funktionsfähige Kosten- und Leistungsrechnung. Sollen die sich einstellenden Ergebnisse dazu genutzt werden, Mitarbeiter der Leistung entsprechend zu ent-

lohnen, müssen Hochschulen entsprechend frei in der Verwendung ihrer Mittel sein. Gleichfalls sollten sie eigene Mittel einwerben dürfen.

Insbesondere für internetbasierte Weiterbildungsangebote ist die technische Unterstützung der Anbieter (Professoren und Verwaltung) eine notwendige Voraussetzung. Ein Anbieter von Lehrinhalten darf nicht das Gefühl haben, er müsse sich zu einem Informations- und Kommunikationsfachmann entwickeln. Vielmehr wäre er überall dort zu entlasten, wo mehr als dessen spezifische Kernkompetenz „Lehren“ gefordert ist. Dies kann zum Beispiel durch Web-Designer geschehen, deren Aufgabe die Umwandlung von ge-

lieferten Inhalten in Internetseiten ist. Auch Hotlines, die Studierenden bei technischen oder organisatorischen Fragen zur Seite stehen, stellen sicher, dass sich anbietende Professoren ganz auf ihre Kernkompetenz konzentrieren können. Hilfreich ist die Möglichkeit, dem Lehrenden über Evaluationen aussagekräftige Rückmeldungen zu geben. Bezüglich der Entwicklung der Fähigkeit internetbasierten Lehrens sind dem Anbieter die zusätzlichen relevanten Techniken zu vermitteln. Dies betrifft nicht nur technische Fragen der Medienbedienung, sondern auch didaktische Instrumente der Leistungskontrolle und Motivation.

Auch auf Seiten der Nachfrager ist für die internetbasierte Vermittlung von Weiterbildung ein effektives technisches Leistungsangebot unabdingbar. Ein zahlungswilliger Studierender wird erwarten, dass ihm nicht nur bei auftretenden fachlichen Problemen, sondern auch bei allen Schwierigkeiten organisatorischer Art (Beratungsnotwendigkeiten, Registrierungshilfen etc.) kompetente Hilfe zur Seite steht. Eine integrierte Einweisung in die genutzte Software wäre ebenso eine notwendige formale Voraussetzung wie die stete Verbesserung der Online-Zugriffsmöglichkeiten auf Daten und Bibliotheksbestände.

Die zeitliche und inhaltliche Gestaltung des Weiterbildungsangebotes ist eine weitere Grundvoraussetzung für die Entwicklung eines Nachfragepotentials. Sind die Studieninhalte modular gestaltet? Welche inhaltlichen Wahl- und Kombinationsmöglichkeiten bestehen? Gibt es zeitliche Flexibilität im Programmangebot bezüglich Beginn, Dauer und Zeitpunkt der Durchführung? Die Erfüllung derartiger Anforderungen setzt eine systematische Nachfrageorientierung des Angebotes voraus.

### **Personenbezogene Anreizfaktoren**

Insbesondere in wettbewerblichen Marktstrukturen ist festzustellen, dass das Angebot nicht nur auf bestehende Nachfrage reagiert, sondern bemüht ist, Nachfrage zu schaffen. Um sicherzustellen, dass der angebotene Inhalt auf Nachfrage stößt, ist es erforderlich, Marketing zu betreiben und Marktforschungsabteilungen zu nutzen, um einen möglichen Bedarf festzustellen. Die in den USA weit entwickelten Ehemaligennetzwerke der Hochschulen sind hier ein wichtiges Hilfsmittel, um bezüglich der Preissetzung Anhaltspunkte zu gewinnen. Wird die Bedienung einer konkreten Nachfrage als lukrativ betrachtet, ist es Aufgabe der Verwaltung, intern ein Angebot zu organisieren. Um Fakultätsmitglieder zur Mitarbeit zu überzeugen, können unterschiedliche Anreizmechanismen genutzt werden.

Den Fakultätsmitgliedern sind für die Erstellung und Durchführung von marktgängigen Kursen direkte und/oder indirekte monetäre Anreize anzubieten. Die direkte monetäre Entlohnung sollte erfolgsabhängig gestaltet werden, wobei hierbei eine Anlaufphase zu berücksichtigen ist. In dieser Periode fallen gewöhnlich die Investitionskosten an, und Verluste sind kaum zu umgehen. Neben den direkten können auch indirekte monetäre Zuweisungen wie eine Erhöhung der Zahl der Mitarbeiter oder eine Erhöhung der Sachmittel zur Teilnahme motivieren. Auch Auszeichnungen sowie die Chance für einen Professor, über ein Weiterbildungsengagement potentielle Drittmittelgeber zu gewinnen, können die Entscheidung für eine Mitarbeit positiv beeinflussen.

Die Möglichkeit, Lehrtätigkeiten im Weiterbildungsbereich auf das sonstige Lehrdeputat angerechnet zu bekommen, ist weiterhin von zentraler Bedeutung. Dies gilt insbesondere für jüngere Fakultätsmitglieder, deren längerfristige Karriere de facto von der Zahl und Qualität der Publikationen bestimmt wird. Folglich sind die Opportunitätskosten einer nicht angerechneten Lehrverpflichtung hoch. Vor diesem Hintergrund wird seitens der Verwaltung der Dialog mit den einzelnen Fakultäten gesucht. Es wird für den Erfolg wesentlich sein, ein Engagement im Bereich der Weiterbildung stärker als bisher in Fragen der weiteren Karriere zu gewichten.

Die Darstellung der strukturellen Rahmenbedingungen hat gezeigt, wie vielfältig die Aufgaben einer dienstleistungs- und nachfrageorientierten Verwaltung sind. Die Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen sind Ansprechpartner für Fakultätsmitglieder, Studierende und potentielle Spender. Wesentliches Know-how im Bereich Marktforschung oder Marktentwicklung ist Voraussetzung. Demnach ist auch hier eine leistungsgerechte Entlohnung angebracht. Obwohl eine bürokratische Hochschulverwaltung nicht über Nacht unternehmerisch denken wird, könnte eine Änderung des Entlohnungssystems mittelfristig eine Veränderung der Selbstwahrnehmung auslösen. Wie im Fall der Fakultätsmitglieder ist zu erwarten, dass unternehmerisches Handeln darüber hinaus auch durch nicht-monetäre Leistungsanreize gefördert werden kann. Hier wären vor allem weitreichende Entscheidungsbefugnisse, persönliche Entwicklungspläne und Kontaktmöglichkeiten außerhalb der Hochschule zu nennen.

Die individuellen Verhaltensanreize bestimmen darüber hinaus, ob sich tatsächlich eine Nachfrage bildet. Ein potentieller Nachfrager - sei es ein einzelner Studierender oder ein Unternehmen, das für seine Mitar-



beiter nachfragt - wird die Kosten und Nutzen einer Weiterbildungsmaßnahme abwägen. Auf der Kosten- seite sind neben den finanziellen Faktoren (direkte monetäre Kosten, steuerliche Behandlung der Ausgaben, Finanzierungsmöglichkeiten) auch weitere Opportunitätskosten (Zeit, Flexibilität, Marktrisiken) zu beachten. Auf der Nutzenseite steht neben verbesserten Karriereoptionen, Gehaltssteigerungen und Arbeitsplatzsicherheit der subjektive Nutzen zusätzlicher Kenntnisse und Fähigkeiten, die mit dem Aufbau von Humanvermögen einhergehen.

Fragen Unternehmen Weiterbildung an Hochschulen nach, so können dadurch unter Umständen Ressourcen eingespart werden, die ein unternehmensinternes Angebot ansonsten mit sich brächte. Ferner kann es ein Vorteil für Unternehmen sein, wenn deren Angestellte durch die Teilnahme an Kursen ihr Netzwerk ausbauen und im Beruf auftretende Probleme schneller lösen.

### Die Wertbasis

Das Selbstverständnis einer Hochschule, die ungeschriebenen Regeln des Verhaltens von Verwaltung und Fakultätsmitgliedern, aber auch die Wertschätzung der Hochschule innerhalb der Gesellschaft, sind durch informale Institutionen bestimmt, die die Wertbasis eines Systems beschreiben. Diese hat erheblichen Einfluss auf die Effektivität und Effizienz der formalen Funktionsbedingungen.

Deutsche Hochschulen haben relativ wenige Erfahrungen im Bereich der Weiterbildung, weil deren Lehre traditionell auf Absolventen des Erststudiums ausgerichtet ist. Weiterbildung wird bislang kaum als eigene Aufgabe verstanden. Damit ist eine wesentliche informale Institution nicht gegeben. Ein verbreitetes Selbstverständnis, sich im Bereich der Weiterbildung zu engagieren, ginge mit einer höheren Reputation einer solchen Aktivität ganz allgemein einher. Sowohl die Gesellschaft als auch Fakultätskollegen würden ein individuelles Engagement wertschätzen, vielleicht sogar erwarten.

Die Bereitschaft, für spezielle Forschungsbereiche und Lehrangebote Drittmittel einzuwerben, ist ein weiterer wesentlicher Faktor, der die Qualität und somit den Erfolg im Weiterbildungsmarkt beeinflussen wird. Zusätzlich ist eine Akzeptanz der Finanzierungsfunktion von Studiengebühren für Weiterbildungsmaßnahmen notwendig. Angesichts der finanziellen Entwicklung der Hochschulen ist die Einführung alternativer Finanzierungsformen (Studiengebühren, Drittmittel) langfristig auch in Europa nicht zu vermeiden. Da von Berufstätigen direkt oder über ihre Arbeitgeber indirekt eine re-

lativ große Zahlungsbereitschaft für Weiterbildung zu erwarten ist, könnte hierin eine Möglichkeit gesehen werden, bisherige wertgebundene Reformhemmnisse aufzulockern.

Im internetbasierten Bereich ist vor allem eine technologische Aufgeschlossenheit erforderlich. Darüber hinaus ist eine Bereitschaft notwendig, sich mit neuen Formen des Lehrens auseinander zu setzen. Diese Anforderung steigt in dem Maße, wie sich das Medienspektrum des Wissenstransfers erweitern wird. Mittelfristig ist davon auszugehen, dass die Nachfrage nach Fernstudien stark zunimmt<sup>10</sup>.

Diese Entwicklung ist aus folgenden Gründen zu erwarten: Erstens sind viele hochqualifizierte Berufe mit einer starken Reisetätigkeit verbunden. Weiterbildung muss daher raum- und zeitunabhängig nutzbar sein. Zweitens ist neben Zertifikatsprogrammen auch der Aufbau eines Learning-on-Demand zu erwarten. Hierbei würden spezielle, während der Arbeit auftretende Fragen online übermittelt und beantwortet. Drittens ermöglichen Online-Angebote die Bündelung von regional nur sehr vereinzelter Nachfrage.

Dieser letzte Punkt führt zu einer entscheidenden informalen Institution auf der Angebotsseite. Die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien führen dazu, dass ehemals abgrenzbare regionale Monopole erodieren. Wir betrachten die Spezialisierung und die zunehmende Bedienung von Nischenmärkten als einen ersten Entwicklungsschritt. Es ist aber zu erwarten, dass nach einer Besetzung verschiedenster Nischenmärkte auch sonstige angestammte Lehrinhalte kompetitiv und grenzübergreifend angeboten werden. Das Bewusstsein, schon heute dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt zu sein, wäre damit ein wesentlicher Wert.

Eine grundlegende informale Voraussetzung auf Seiten der Nachfrage ist die individuelle Wertschätzung des lebenslangen Lernens. Die Erkenntnis der Veralterung von Wissen, der Ehrgeiz, sich beruflich weiterzuentwickeln, aber auch die Fähigkeit und Bereitschaft, die Angebote der neuen Medien zu nutzen sowie selbstorganisiert zu lernen, sind wesentliche Voraussetzungen einer potentiellen Nachfrage. Diese jedoch sind von Seiten des Anbieters nur indirekt zu beeinflussen. Demgegenüber sind die Vielfalt und Qualität des Programmangebotes sowie die Reputation einer Hochschule und bestimmter Fachbereiche nachfragebestimmende Faktoren, auf die Hochschulen grund-

---

<sup>10</sup> Vgl. B. Wentzel, M. Oelmann: Universities in the Market for Continuing Higher Education. A Morphographical Analysis, Diskussionspapier 2/2002, Institut für Wirtschaftspolitik, Köln 2002, S. 19.

sätzlich Einfluss haben. Bis aber Hochschulen als kompetente Anbieter von Weiterbildung wahrgenommen werden, mag einige Zeit vergehen. Vor diesem Hintergrund begründet sich die Einordnung dieses Punktes als informale Institution.

### Weiterbildung in Penn State

Viele der angeführten formalen und informalen Institutionen haben sich bei den meisten amerikanischen Hochschulen als Standard herausgebildet<sup>11</sup>. Wie diese wirken können, wird stichpunktartig an Hand von Erfahrungen der Pennsylvania State University (Penn State) aufgezeigt.

Penn State gehört zu den „Land Grant Universities“. Diese sind meist Mitte des 19. Jahrhunderts durch Abtretung von Landrechten durch den entsprechenden Bundesstaat gegründet worden. Noch immer sieht sich die Hochschule dem Staat Pennsylvania gegenüber in einer Bringschuld<sup>12</sup>. Diese äußert sich beispielsweise darin, dass durchschnittlich pro Jahr jeder vierte Bürger Pennsylvanias an einem Penn State Programm teilnimmt. Hiermit setzt Penn State eine lange Tradition fort: Als eine der ersten amerikanischen Hochschulen etablierte sie 1892 ein Weiterbildungsprogramm<sup>13</sup>.

Angesichts der Finanzierungsstruktur von Penn State verwundert eine derart empfundene Bringschuld. Die staatlichen Zuwendungen sinken kontinuierlich und belaufen sich derzeit auf rund 20%<sup>14</sup>. Auch für staatliche Hochschulen besteht seit langem die Notwendigkeit, sich privat zu finanzieren. Demzufolge ist weder den wissenschaftlichen Angestellten noch den Verwaltungsbediensteten die Einwerbung zusätzlicher Mittel fremd. Dieses selbstverständliche Verhalten kann ebenso als positiv wirkende informale Institution angesehen werden wie eine sich stärker als Dienstleister und Unternehmer verstehende Verwaltung.

Bezüglich der organisatorischen Grundbedingungen hat Penn State sich für die Wahl einer Weiterbildungsabteilung entschieden, die selber über keine Dozenten verfügt. Mit Hilfe einer Marktforschungsabteilung versucht die Verwaltung, sowohl den Bedarf als auch die Zahlungsbereitschaft eines potentiellen Kurses zu ermitteln. Hierbei greift sie auf das eigene, weltweit größte Alumni-Netzwerk zurück<sup>15</sup>. Verschiedene monetäre und nicht-monetäre Anreize sollen dann helfen, die geeigneten Dozenten aus den Colleges zur Mitarbeit zu bewegen. Sollten Kurse internetbasiert angeboten

werden, verfügt Penn State über eine Reihe weiterer Stabsabteilungen, die Professoren bei jeglicher Art von technischen Fragen zur Seite stehen. Web-Designer transformieren gelieferte Inhalte in Internetseiten und stellen so sicher, dass sich ein Dozent ganz auf seine Kernkompetenz „Lehren“ konzentrieren kann.

Nun ist der Weg von der Verwaltung zu einem einzelnen College keine Einbahnstraße. Es ist durchaus gewollt, dass auch von Seiten der Fakultäten Vorschläge für Kurse und Programme vorgebracht werden. Zur Sicherstellung, dass einem möglichen Angebot auch die entsprechende Nachfrage gegenübersteht, behält sich nach eingehender Marktforschung die Verwaltung aber vor, gewisse Inhalte auch nicht anzubieten. Alternativ ist denkbar, dass ein Kurs ins Programm aufgenommen wird, etwaige Verluste aber wesentlich durch das anbietende College zu tragen sind.

Das nachfrageorientierte Angebot von Penn State zeigt, dass vor allem dort, wo bereits die Erstausbildung ein hohes Ansehen genießt und in landesweiten „rankings“ bestätigt wird, Weiterbildung angeboten wird. Dies geschieht etwa im Bereich der geographischen Informationssysteme oder der Logistik. Zur Steigerung des Ansehens kooperiert die Hochschule hier mit den relevanten Verbänden über eine eigene Marktentwicklungsabteilung. Die Logistikkurse beispielsweise werden von der „American Society of Transport and Logistics“ unterstützt und als Vorleistungen für verbandsspezifische Prüfungen anerkannt. Im Bereich von Nischenmärkten lässt Penn State die Weiterbildungsmaßnahmen zertifizieren. Das Kursangebot ist folglich überaus selektiv.

Wie bereits angesprochen, mag die Bedienung von Nischenmärkten ein erster Schritt sein. Es stellt sich aber zunehmend heraus, dass in Bereichen, in denen eine sehr große Nachfrage gesehen wird, sich auch verschiedene Anbieter positionieren. So entschloss sich Penn State im Sommer 2001 zum Angebot des ei-

<sup>11</sup> Zum Vergleich des deutschen und amerikanischen Hochschulsystems siehe B. Wentzel: Deutsche und amerikanische Hochschulen, in: B. Wentzel, D. Wentzel (Hrsg.): Wirtschaftlicher Systemvergleich Deutschland/USA, Stuttgart 2000, S. 223-279.

<sup>12</sup> Diese Bringschuld wird bereits im Verständnis des Begriffes Outreach deutlich, der ein wesentlicher Bestandteil der universitären Mission ist: „Outreach is the process of extending the intellectual expertise and resources of the University to our Commonwealth, nation and world“ (Hervorhebung MO/BW) (Pennsylvania State University: The Plan for Strengthening Outreach and Cooperative Extension, Third Overview and Update, University Park, PA, 2000, S. 2).

<sup>13</sup> Vgl. Kellogg Commission on the Future of State and Land-Grant Universities: Returning to Our Roots, The Engaged Institution, Third Report, Washington, DC, 1999.

<sup>14</sup> Vgl. Pennsylvania State University: Penn State: An Investment in Quality, University Park, PA, 2001, S. 19.

<sup>15</sup> Die starke Bedeutung dieser Ehemaligen sowohl für die Marktforschung als auch den eigentlichen Vertrieb wird in folgendem Zitat von Jim Fong, Leiter Marktforschung, Pennsylvania State University, deutlich: „We market with them [the Alumni, MO/BW], through them and to them.“ (Gespräch, 16.7.2001)

genen MBA-Programms „iMBA“. Die Hochschule sieht in ihrer spezifischen Preis-Leistungs-Kombination eine ausreichende Marktnachfrage. Erste Ansätze bestehen auch, gemeinsam mit anderen Hochschulen Kurse und Abschlüsse zu entwickeln<sup>16</sup>. Derzeit kooperiert Penn State noch nicht mit internationalen Partnern. Es ist aber durchaus denkbar, dass sich dies in näherer Zukunft ändern wird. Die University of California, Berkeley, beispielsweise ist heute bereits Anbieter der Marketingkurse der Hong Kong University<sup>17</sup>.

Ein Zeichen, dass sich Penn State um eine herausragende Reputation im Bereich der Weiterbildung bemüht, ist die Vielfalt der Weiterbildungsinhalte. Kurse können entweder internetbasiert oder ortsgebunden gewählt werden. Sie werden entweder individuell ohne spezifischen Startpunkt und festgelegte Dauer oder für eine ganze Gruppe angeboten. Im ersten Fall haben die Studierenden eine größtmögliche Flexibilität, die gerade für Berufstätige wichtig ist, im zweiten Fall profitieren sie von den Diskussionsbeiträgen von Kommilitonen.

Neben den Wahlmöglichkeiten von Art, Umfang und zeitlichem Ablauf wird die Strategie verfolgt, durch den modularen Aufbau der Programme Nachfrager zu gewinnen. So können z.B. im Bereich Logistik Kurse vollkommen unabhängig voneinander gewählt werden. Einzelne Module lassen sich dann zu einem Undergraduate Certificate kombinieren. Daran anschließend besteht die Möglichkeit, schrittweise ein Postbaccalaureate zu erlangen.

Penn State verknüpft eine langjährige Erfahrung mit ausgeprägter Innovationsbereitschaft im Wettbewerb mit anderen amerikanischen Hochschulen. Seit 1998 wird der so genannte World Campus entwickelt, eines der größten Online-Bildungsangebote weltweit. Über das World Wide Web ist es möglich, von nahezu jedem beliebigen Ort der Welt Kurse, Zertifikate sowie Abschlüsse der Pennsylvania State University zu machen. Diese Entwicklung eröffnet sowohl im Bereich der Erstausbildung als auch im Bereich der Weiterbildung bislang ungeahnte Möglichkeiten für Lehrende und Studierende, etwa die Kombination von Auslands-

aufenthalt oder Praktikum mit gleichzeitigem Studium an der heimatlichen Universität. Dieses nachfrageorientierte Verhalten einer Hochschule wie Penn State lässt sich am besten mit einem Zitat ihres Präsidenten, Graham Spanier, zusammenfassen. Er äußert sich wie folgt: „If we are not supportive of the learning needs of people of all ages, other educational enterprises will surely supersede us.“<sup>18</sup>

### Schlussfolgerungen

Solange die universitäre Erstausbildung in Deutschland weitgehend auf bürokratisch-zentralistischen Verteilungsmechanismen basiert, ist es schwer vorstellbar, wie es möglich sein kann, dass deutsche Hochschulen am Markt für Weiterbildung als dynamische Unternehmen im Wettbewerb agieren. Ein Weiterbildungsengagement deutscher Hochschulen wäre insbesondere dann als positiv zu werten, wenn es eine Katalysatorfunktion erfüllen würde. Dies wäre der Fall, wenn durch die Einführung der genannten Funktionsbedingungen gleichsam „über die Hintertür“ auch nachhaltige strukturelle Reformen der Erstausbildung an Hochschulen ausgelöst würden.

Die Analyse hat verdeutlicht, warum die einzelnen Maßnahmen der Bundesregierung als bisher nicht ausreichend angesehen werden. Die Spezifizierung der verschiedenen formalen und informalen Institutionen hat gezeigt, wie vielgestaltig die Herausforderungen für Hochschulen im Weiterbildungsbereich sind. Notwendig sind zum einen wettbewerbliche Strukturen, eine grundsätzliche Nachfrage-, Dienstleistungs- und Innovationsorientierung sowie die Freiheit, sich individuell im Markt positionieren zu können. Zum anderen sind ganz erhebliche Finanzmittel erforderlich. Die Entwicklung eines nachfrageorientierten Weiterbildungsangebots ist nur durch unterstützende Stabsabteilungen zu bewerkstelligen.

Der Reformdruck auf die deutschen Hochschulen wird durch den internationalen Wettbewerb deutlich erhöht. Schon heute ist es für Führungskräfte der verschiedensten Bereiche möglich, Weiterbildungsangebote online zu nutzen, die von amerikanischen Hochschulen angeboten werden. Es wäre zu bedauern, wenn die deutschen Hochschulen die Chance für ein Engagement am Markt für Weiterbildung vorübergehen ließen. Haben sie aber erst einmal hier den Anschluss verpasst, so wäre nicht auszuschließen, dass die deutschen Hochschulen auch im Bereich der Erstausbildung zunehmend an Bedeutung verlor. Die zu beobachtende strategische Positionierung der amerikanischen Hochschulen sollte durchaus nachdenklich machen.

<sup>16</sup> Zu nennen ist hier etwa das Angebot eines „Studium Generale“ von Penn State und der Iowa State University (vgl. Penn State Distance Education: Distance Education Catalog 2000-2001, University Park, PA, 2000, S. 18).

<sup>17</sup> Vgl. G. Brewer: The Changing World of Continuing and Professional Education, in: Continuing Higher Education Review, Vol. 64 (2000), S. 33.

<sup>18</sup> Vgl. G. Spanier: The Engaged University, in: The Pennsylvania State University (Hrsg.): Best Practices in Outreach and Public Services, The „Scholarship of Engagement“ for the 21<sup>st</sup> Century, S. 3-6, University Park, PA, 2000, S. 4.