



**Ansprechpartner:**

Bundesvereinigung der Deutschen  
Arbeitgeberverbände  
Abt. Bildungspolitik, Gesellschaftspolitik  
und Grundsatzfragen  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
Telefon: 030/20 33 - 15 00  
Telefax: 030/20 33 - 15 05  
E-mail: [Abt\\_05@bda-online.de](mailto:Abt_05@bda-online.de)  
[www.bda-online.de](http://www.bda-online.de)

ISBN 3-936074-28-3

## Weiterbildung durch Hochschulen

Gemeinsame Empfehlungen





Weiterbildung durch Hochschulen

Gemeinsame Empfehlungen

## Vorwort

Bildung, Qualifizierung und Wissenserwerb sind heute lebenslange Prozesse. Es reicht nicht, in jungen Jahren eine Ausbildung zu durchlaufen und bis zum Ausscheiden aus dem Beruf mit diesem Wissen zu arbeiten; die Aktualität und Gültigkeit des erworbenen Wissens verfällt immer schneller. Die Veränderungen in der Arbeitswelt erfordern Anstrengungen jedes Einzelnen, die eigene Beschäftigungsfähigkeit („employability“) kontinuierlich zu sichern. Das gilt auch für Hochschulabsolventen.

Damit einher geht ein steigender Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung. Um diesen Bedarf zu decken, ist es notwendig, dass die Hochschulen ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur Entwicklung von Weiterbildungsangeboten verstärkt nachkommen. Diese Angebote müssen den konkreten Bedürfnissen des Arbeitsmarktes, d.h. der Unternehmen und der Beschäftigten, entsprechen.

Mit dem vorliegenden Papier beschreiben die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) die notwendigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Kooperation von Hochschulen und Unternehmen. Das 10-Punkte-Programm macht auf Defizite und Potentiale aufmerksam, zeigt Entwicklungschancen und Lösungswege auf und regt weitere Initiativen in den Ländern und Regionen an.

Unerlässlich ist dazu, bestehende gesetzliche Einschränkungen vor allem im öffentlichen Dienst-, Besoldungs- und Haushaltsrecht zu beseitigen. Erst dann ist es für die Hochschulen attraktiv, Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung zu entwickeln.

Notwendig ist auch ein kontinuierlicher Dialog zwischen Unternehmen und Hochschulen. Gegenseitige Erwartungen müssen formuliert, übersteigerte Wünsche relativiert und unterschiedliche Herangehensweisen zusammengeführt werden. Dazu müssen beide Seiten aufeinander zugehen. Das Ziel sind passgenaue Angebote, von denen Hochschulen, Unternehmen und Beschäftigte profitieren.

Berlin, im Mai 2003

Dr. Dieter Hundt  
(Präsident BDA)

Professor Dr. Klaus Landfried  
(Präsident HRK)

Ludwig Georg Braun  
(Präsident DIHK)

Stand: Mai 2003

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Gestaltung: Grafikbüro Jürgens

ISBN 3-936074-28-3

## Gemeinsame Empfehlungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung durch Hochschulen

### **Ausgangslage: Wachsender Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung**

In der Wissensgesellschaft nimmt der Trend zu höherer und akademischer Qualifizierung mit wachsender Geschwindigkeit zu. Der wissenschaftliche und technologische Fortschritt verändert die Arbeits- und Berufswelt in immer stärkerem Maße. Als Folge davon wächst in der Wirtschaft der Anteil der Arbeitsplätze, die eine Qualifikation auf dem Niveau wissenschaftlicher Aus- und Weiterbildung erfordern. Außerdem stehen die Unternehmen vor der Aufgabe, ihre Mitarbeiter angesichts der rasanten wissenschaftlichen und technischen Entwicklungen in zunehmendem Maße auf Hochschulniveau weiter zu qualifizieren. Mehr denn je ist ein Studium nicht eine für die gesamte berufliche Karriere ausreichende und in sich geschlossene Ausbildung; vielmehr müssen das gesamte Berufsleben hindurch fortführende wissenschaftliche Weiterbildungsangebote genutzt werden. Die demografische Entwicklung erfordert es zudem, in verstärktem Maße auch ältere Mitarbeiter für wissenschaftliche Weiterbildung zu gewinnen.

Die Entwicklung adäquater Angebote durch die Hochschulen wird immer wieder von Wissenschafts- und Wirtschaftsorganisationen gefordert. Deshalb ist es das Anliegen von Hochschulverbänden, Arbeitgeberverbänden und Industrie- und Handelskammern, Konzepte zu entwickeln, die den Unternehmen und Hochschulen eine bedarfsgerechte und wettbewerbsfähige Kooperation ermöglichen. Inzwischen ist im Hochschulrahmengesetz sowie in allen Landeshochschulgesetzen die wissenschaftliche Weiterbildung als eine der Kernaufgaben der Hochschulen festgeschrieben (siehe Kasten). Die Kultusministerkonferenz hat im Herbst 2001 ihrerseits Empfehlungen für die Umsetzung dieser Aufgabe beschlossen. Bislang gibt es aber nur vereinzelt umfassende Weiterbildungsprogramme, die in Kooperation zwischen Unternehmen und den Hochschulen als Institution durchgeführt werden.

Diesem Mangel steht ein stetig wachsendes Interesse auf Seiten der Unternehmen gegenüber, wissenschaftliche Weiterbildungsangebote in Kooperation mit Hochschulen zu entwickeln und durchzuführen. Vor diesem Hintergrund haben die Hochschulrektorenkonferenz (HRK), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) Forderungen und Empfehlun-

gen zur wissenschaftlichen Weiterbildung durch Hochschulen formuliert. Mit dem vorliegenden 10-Punkte-Plan kann das Engagement der Hochschulen gesteigert und somit der Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung (Definition siehe Kasten) in den Unternehmen gedeckt werden.

### Definition: Wissenschaftliche Weiterbildung

Ausgehend von der in der Praxis allgemein anerkannten Definition verstehen BDA, DIHK und HRK wissenschaftliche Weiterbildung als Oberbegriff für Hochschulangebote, die die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens zusammenfassen, und damit der Erweiterung, Vertiefung oder Spezialisierung von früher erworbenem Wissen und Fähigkeiten dienen. In Anlehnung an § 12 HRG umfasst wissenschaftliche Weiterbildung solche Studienangebote, die

- nach einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss (wobei alternative Zugangswege zu berücksichtigen sind) und
- nach einer Phase beruflicher Tätigkeit durchgeführt werden und
- im Hinblick auf die Adressatengruppen inhaltlich und didaktisch-methodisch auf Hochschulniveau entsprechend aufbereitet sind sowie das spezifische Zeitbudget Berufstätiger berücksichtigen.

### Gesetzliche Rahmenbedingungen

Gesetzgeber in Bund und Ländern haben der gewandelten Bedeutung wissenschaftlicher Weiterbildung Rechnung getragen. Gemäß § 2 Abs. 1 HRG dient die Weiterbildung neben Forschung, Lehre und Studium der „Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und Künste“ und ist somit in den Rang einer Kernaufgabe der Hochschulen gelangt. Im Grundsatz ist dies in allen Landeshochschulgesetzen – am konsequentesten in Bayern – festgeschrieben, wenn auch die Spielräume, unter denen Weiterbildung durch die Hochschulen angeboten werden kann, deutliche Unterschiede aufweisen.

### Probleme und Hindernisse

Auch wenn der Gesetzgeber die Weiterbildung inzwischen zu einer Kernaufgabe der Hochschulen erhoben hat, herrschen noch immer strukturelle Hemmnisse und restriktive Einzelbestimmungen vor. Auf diese kontraproduktive Situation haben Wirtschaft und Hochschulen immer wieder hingewiesen; auch die Kultusministerkonferenz hat inzwischen die zentralen Handlungsfelder aufgezeigt. Zu nennen sind hier vor allem:

- das öffentliche Dienst-, Besoldungs- und Haushaltsrecht, das die Möglichkeiten zur effizienten Erstellung von Weiterbildungsangeboten und Dienstleistungen sowie zur Schaffung eines modernen Managements an den Hochschulen stark einschränkt;
- das Fehlen von (monetären) Anreizen für die Hochschulen;
- die mangelnde Einbindung von Weiterbildungsleistungen der Dozenten in das Angebot der eigenen Hochschule;
- das Fehlen kundenorientierter Anlaufstellen an den Hochschulen;
- der erschwerte Hochschulzugang für Qualifizierte ohne formale Zugangsberechtigung.

### Gegenseitige Erwartungen von Hochschulen und Unternehmen

Die bislang vorherrschende Form der individuellen Kooperation einzelner Hochschullehrer mit Unternehmen muss ergänzt werden durch ein hochschulumfangsweites Konzept der Vermarktung aller Weiterbildungsangebote. Darüber hinaus sollen Nebentätigkeiten von Hochschullehrern außerhalb der Hochschulen möglichst innerhalb von Rahmenvereinbarungen zwischen der Hochschule und den Vertragspartnern durchgeführt werden. Vielfach wird jedoch auf beiden Seiten eine unterschiedliche Sprache gesprochen, so dass Ansätze zu einer Kooperation kaum ausgebaut und auf Dauer etabliert werden können. Genau dies aber ist notwendig, wenn das in den Hochschulen erarbeitete neue Wissen mit dem innovationsorientierten Wissensbedarf in den Unternehmen zusammengeführt werden soll. Entscheidend ist, dass beide Seiten die Erwartungen des jeweils anderen kennen und richtig einschätzen können.

Der bislang festzustellende Mangel an Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung basiert häufig auf zu geringen Kenntnissen in den Unternehmen über die an den Hochschulen vorherrschenden Strukturen und umgekehrt. Ausgehend von den unternehmenseigenen Erfahrungen

werden Erwartungen an Flexibilität und Zeitbudgets der Hochschulen gestellt, die diese nicht zuletzt wegen öffentlich-rechtlicher Bestimmungen bislang nur schwer erfüllen können. Zusätzlich mangelt es an den Hochschulen an einer kundenorientierten Infrastruktur, die eine Zusammenarbeit erheblich erleichtern würde.

Für die Unternehmen ist das zentrale Ziel der Nutzung von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung die Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Der betriebliche Qualifizierungsbedarf hängt von der Unternehmenspolitik ab und kann nur in Übereinstimmung mit dieser präzisiert werden. Gleichzeitig wirken wissenschaftliche Erkenntnisse und Entwicklungen auf den betrieblichen Qualifizierungsbedarf mit ein. Die Abstimmung von Weiterbildungsangeboten der Hochschulen mit der betrieblichen Praxis nimmt einen zentralen Bereich des Managements der Kooperation zwischen Hochschulen und Wirtschaft ein. Angemessene Lösungen können daher nur im Dialog beider Seiten entwickelt werden. Dieser kontinuierliche Prozess erfordert kompetente Ansprechpartner sowie Transparenz bei allen Beteiligten.

## 10-Punkte-Plan von Wirtschaft und Hochschulen

Um dem Interesse der Unternehmen an wissenschaftlicher Weiterbildung anwenderorientiert begegnen und gleichzeitig dem gesetzlichen Auftrag zur Schaffung von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung nachkommen zu können, haben Hochschulen und Wirtschaft einen 10-Punkte-Plan entwickelt. BDA, DIHK und HRK sind sich bewusst, dass die gemeinsam formulierten Forderungen und Empfehlungen zu einem großen Teil auf Länderebene umgesetzt werden müssen und dass die aktuelle Praxis je nach Bundesland und Aufgabenfeld erhebliche Unterschiede aufweist. Dennoch sind einheitliche Forderungen aufgestellt worden, um die Notwendigkeit der Umsetzung für alle Bundesländer deutlich zu machen:

### **1. Die Politik schafft Anreize für Hochschulen, wissenschaftliche Weiterbildung kontinuierlich anzubieten; dafür ist die Beseitigung haushalts-, dienst- und besoldungsrechtlicher Restriktionen notwendig.**

Das Festschreiben der wissenschaftlichen Weiterbildung als Kernaufgabe der Hochschulen in den Landeshochschulgesetzen reicht allein nicht aus. Der Gesetzgeber ist aufgefordert, sämtliche Restriktionen aus den jeweiligen Rahmengesetzgebungen zu entfernen, damit es für die Hochschulen attraktiv wird, Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung zu entwickeln und am Markt zu platzieren.

### **2. Die Politik ermöglicht es den Hochschulen, zusätzliches Personal aus Einnahmen für wissenschaftliche Weiterbildung zu beschäftigen, indem haushalts- und dienstrechtliche Hemmnisse beseitigt werden.**

Das Engagement der Hochschulen auf dem Gebiet der wissenschaftlichen Weiterbildung darf nicht durch obrigkeitlich verordnete Stellenpläne zunichte gemacht werden. Die aus den erfolgreichen Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung erzielten Einnahmen müssen von den Hochschulen auch für die Neueinstellung von Mitarbeitern zum Ausbau der wissenschaftlichen Weiterbildung verwendet werden können.

### **3. Der Hochschulzugang ist weiter zu liberalisieren, um Interessenten an wissenschaftlicher Weiterbildung nicht an formalen Kriterien scheitern zu lassen.**

Unerlässlich ist eine praxisnahe Gestaltung des Hochschulzugangs, der auch solche Interessenten berücksichtigt, die zwar keine formale Hochschulzugangsberechtigung erworben haben, aber anderweitig qualifiziert sind, Studienangebote der Hochschulen wahrzunehmen. Hier müssen Hochschulen in die Lage versetzt werden, eine Selbstauswahl – gegebenenfalls in Kooperation mit den Unternehmen – nach klaren Qualitätskriterien durchzuführen.

### **4. Die Politik gestaltet das Hochschuldienstrecht so, dass ein Engagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung für die Dozenten attraktiv ist.**

Wissenschaftliche Weiterbildung gehört zu den Kernaufgaben der Hochschulen und damit auch der Hochschullehrer. Deshalb ist es erforderlich, den Zustand aufzuheben, der den Hochschullehrern Nebentätigkeiten in der wissenschaftlichen Weiterbildung zwar an anderen Hochschulen oder in Unternehmen erlaubt, an der eigenen Hochschule jedoch untersagt. Im Rahmen des gesetzlichen Auftrages der Hochschulen müssen sämtliche Hochschullehrer Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung selbstverständlich auch an der eigenen Hochschule gegen Entgelt durchführen dürfen. Angebote außerhalb der eigenen Hochschule sollen genehmigungspflichtig sein. Darüber hinaus ist es erforderlich, Lehrveranstaltungen im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung ergänzend in die allgemeine Lehrverpflichtung eines Hochschullehrers aufzunehmen.

### **5. Hochschulen und Wirtschaft bauen regional organisierte „Netzwerke Weiterbildung“ auf und kooperieren bei der Ermittlung von Bedarf und Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung.**

Die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Wirtschaft bedarf eines modernen Managements auf Hochschuleseite. Klare und verlässliche Strukturen an den Hochschulen sind notwendig, damit sie von den Unternehmen als Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung wahrgenommen werden können. Hilfreich können dabei – je nach spezifi-

scher Situation – örtlich oder regional organisierte „Netzwerke Weiterbildung“ sein, die aus Vertretern der Hochschulen und der Unternehmen sowie deren Verbänden und Kammern zusammengesetzt sind. Auf diesem Wege können beide Seiten die notwendigen Kontakte vorbereiten, Strukturen der Kooperation schaffen, Bedarfe ermitteln und darüber hinaus auch Einfluss auf die Politik nehmen, um die Rahmenbedingungen weiter zu verbessern. Damit wäre ein Instrument geschaffen, das eine Scharnierfunktion zwischen Unternehmen und Hochschulen wahrnehmen könnte und gleichzeitig ausreichend Potenzial besäße, um auch in der politischen Auseinandersetzung ernst genommen zu werden. Ein weiterer Vorteil wäre die unmittelbare regionale Verankerung, die ein schnelles Reagieren und Handeln erleichtern würde.

### **6. Die Hochschulen gewährleisten eine anwendungsorientierte und kostendeckende Konzeption und Durchführung wissenschaftlicher Weiterbildung.**

Die hochschuleigenen Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung müssen sich an den Bedürfnissen des Marktes sowie am Zeitbudget der Zielgruppen orientieren, um erfolgreich sein zu können. Eine wesentliche Voraussetzung ist daher ein hohes Maß an zeitlicher Flexibilität der Hochschulen. Unternehmen erwarten, dass Leistungen auch in den (späten) Abendstunden und am Wochenende durchgeführt werden.

Die Pluralität der Anbieter auf dem Weiterbildungsmarkt muss erhalten bleiben und wird durch das spezifische wissenschaftliche Profil der Hochschulen sinnvoll ergänzt. Möglichen Wettbewerbsverzerrungen in der Angebotskonkurrenz verschiedener Träger muss – unbeschadet des Auftrages der Hochschulen – durch eine marktkonforme, kostendeckende Gestaltung der Kursgebühren begegnet werden. Die Höhe der Gebühren kann allerdings nicht einheitlich festgelegt werden; die Hochschulen bzw. Institute müssen vielmehr die Freiheit haben, eine marktgerechte Gebührenpolitik eigenverantwortlich zu betreiben. Die Hochschulen müssen ihre Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung unter Wettbewerbsbedingungen in unternehmerischer Verantwortung am Markt platzieren. Unternehmen sind bereit, für qualitativ hochwertige Angebote marktübliche Preise zu zahlen, egal wer der Anbieter ist.

## **7. Die Hochschulen richten kundenorientierte „Service Center Weiterbildung“ für nachfragende Unternehmen ein.**

Die Struktur, die eine Hochschule für die Kooperation mit der Wirtschaft entwickelt, kann nicht in einem engen Korsett vorgeschrieben werden. Vielmehr sind die spezifischen Bedingungen vor Ort, die Erfahrungen und Bedürfnisse zu berücksichtigen, um im engen Kontakt mit den Unternehmen ein Kooperationsverfahren zu entwickeln, das beiden Seiten den größten Vorteil ermöglicht. Wesentlich ist, dass eine hochschulinterne Kommunikation stattfindet und dass alle Angebote nachfrageorientiert und bedarfsgerecht entwickelt werden. Nicht zuletzt aus Marketing-Überlegungen und um das volle Leistungsspektrum ausnutzen zu können, erscheint jedoch in vielen Fällen der Aufbau eines „Service Center Weiterbildung“ an den Hochschulen sinnvoll. Die Entwicklung „maßgeschneiderter Paketlösungen“ wird dadurch wesentlich erleichtert und eine Bündelung der Weiterbildungsaktivitäten einer Hochschule erreicht. Dabei sollten auch Kooperationen mit anderen Anbietern von Weiterbildung ermöglicht und – soweit sinnvoll – angestrebt werden.

## **8. Die Hochschulen legen für die wissenschaftlichen Weiterbildungsangebote die Lernziele fest und gestalten die Qualitätskontrollen transparent. Ein modularer Aufbau ist sinnvoll.**

Qualitätssicherungsmaßnahmen für die hochschuleigenen Angebote sind unerlässlich, um dauerhafte Marktakzeptanz zu erzielen; dabei können die Erfahrungen mit der inzwischen eingeführten Akkreditierung von Studienangeboten nützlich sein. Unternehmen erwarten klar definierte Lernziele sowie vorher festgelegte Erfolgskontrollen der Weiterbildungsangebote. Nicht zuletzt angesichts des Zeitbudgets der Zielgruppe ist ein modular aufgebautes Angebot erfolgversprechend, das neben Präsenzphasen auch mittels Fernlehre, E-Learning und anderen Mitteln der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie durchgeführt wird. Dabei sollten die Module sowohl einzeln für sich absolvierbar und mit Zertifikaten belegbar sein, als auch in ihrer Abstimmung aufeinander den Erwerb eines akademischen Grades für die Teilnehmer immer offen halten. Credit-Point-Systeme können dies erleichtern und sind darüber hinaus dazu geeignet, eine Anrechnung erworbener Qualifikationen aus anderen Bildungswegen (z. B. beruflicher Weiterbildung) zu gewährleisten.

## **9. Die Hochschulen entwickeln im Dialog mit der Wirtschaft Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung auf der Grundlage ihres eigenen Profils.**

Hochschulen müssen sich ihrer eigenen Stärken und Vorteile bewusst werden, um auf dem vielfältigen Markt der Weiterbildungsanbieter erfolgreich agieren zu können. Das bedeutet auch, offensiv auf die Wirtschaft zuzugehen. Vor dem Hintergrund der auch für die klein- und mittelständischen Unternehmen zunehmenden Kontakte mit ausländischen Partnern sind international ausgerichtete Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung bereits heute immer mehr nachgefragt. Da sich dieser Trend noch weiter verstärken wird, können Hochschulen ihre Kompetenz gerade auf diesem Feld einsetzen, um Unternehmen als Kunden zu gewinnen. Damit tragen die Hochschulen neben der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auch zum Ausbau der sozialen Leistungsfähigkeit unserer Gesellschaft bei.

## **10. Die Hochschulen und die Politik erweitern das Akkreditierungsverfahren von Studiengängen um den Aspekt der Weiterbildungs-tauglichkeit.**

In den Akkreditierungsverfahren der Master-Studiengänge sollte in nahe liegenden Fällen der Aspekt der zusätzlichen Tauglichkeit als Weiterbildungsangebot berücksichtigt werden. Das betrifft beispielsweise Aspekte des Zeitbudgets oder der Praxisnähe. Damit wird die Aussagefähigkeit der Akkreditierungsergebnisse um einen entscheidenden Faktor ergänzt, der insbesondere vor dem Hintergrund des lebensbegleitenden Lernens künftig noch an Bedeutung gewinnen wird.

Lesen Sie auch:



### **Wegweiser der Wissensgesellschaft Zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen**

Ab August 2003 zu beziehen über:

Bundesvereinigung der Deutschen  
Arbeitgeberverbände  
Abt. Bildungspolitik, Gesellschaftspolitik  
und Grundsatzfragen  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
Telefon: 030/20 33 - 15 00  
Telefax: 030/20 33 - 15 05  
E-mail: [Abt\\_05@bda-online.de](mailto:Abt_05@bda-online.de)  
[www.bda-online.de](http://www.bda-online.de)