

Bundesvereinigung der  
Deutschen Arbeitgeberverbände  
Abt. Bildung / Berufliche Bildung

im Haus der Deutschen Wirtschaft  
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)

**BILDUNG schafft ZUKUNFT**

**Wissenschaftliche Weiterbildung  
im System der gestuften  
Studienstruktur**



**BILDUNG**  
**schafft ZUKUNFT**

Das Bildungsprogramm der Arbeitgeber

**Wissenschaftliche Weiterbildung  
im System der gestuften  
Studienstruktur**

## 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, der durch die Einführung neuer Studienstrukturen in Deutschland noch zusätzlich anwächst. Um diesen Bedarf zu decken, ist es notwendig, dass die Hochschulen verstärkt Weiterbildungsangebote entwickeln. Diese Angebote müssen auch den konkreten Bedürfnissen des gesamten Beschäftigungssystems, d. h. der Unternehmen und der Beschäftigten, entsprechen. Darüber hinaus sehen es die Hochschulen weiterhin auch als ihre Aufgabe an, allgemeinbildende sowie forschungsbezogene Weiterbildungsangebote zu machen.

Mit dem vorliegenden Papier schreiben die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) die gemeinsame Positionierung aus dem Jahr 2003 fort, um insbesondere auf die Konsequenzen aus der Umstellung auf die gestufte Studienstruktur (Bologna-Prozess) aufmerksam zu machen. Mit der Einführung der Abschlüsse Bachelor und Master sind Hochschulen, Unternehmen und Arbeitnehmer in unterschiedlicher Weise gefordert, um die notwendige wissenschaftliche Weiterbildung erfolgreich umzusetzen. Das 7-Punkte-Programm macht auf Defizite und Potenziale aufmerksam, zeigt Entwicklungschancen und Lösungswege auf und regt weitere Initiativen in den Ländern und Regionen an, um die begonnenen Anpassungsschritte zielführend fortzusetzen.

Unerlässlich ist dazu, noch immer bestehende gesetzliche Einschränkungen in zahlreichen Landeshochschulgesetzen vor allem im öffent-

Stand: Oktober 2007

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Gestaltung: Jürgens. Design + Kommunikation, Berlin

ISBN 978-3-938349-37-3

lichen Dienst- 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 bzw. Beschäftigungssystem insgesamt und Hochschulen. Gegenseitige Erwartungen müssen formuliert, übersteigerte Wünsche relativiert und unterschiedliche Herangehensweisen zusammengeführt werden. Beide Seiten sind dabei aufgefordert, aufeinander zuzugehen. Das Ziel sind passgenaue Angebote, von denen Hochschulen, Unternehmen und Beschäftigte profitieren.

Die Vorsitzenden des BDA/BDI/HRK-Arbeitskreises Hochschule/Wirtschaft



Thomas Sattelberger  
Deutsche Telekom AG  
Vorstand Personal



Prof. Dr. Burkhard Rauhut  
Rektor der RWTH Aachen  
HRK-Vizepräsident

## Inhalt

Ausgangslage:

Wachsender Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung . . . . . 7

Probleme und Hindernisse . . . . . 10

Gegenseitige Erwartungen von Hochschulen  
und Beschäftigungssystem . . . . . 12

## 7-Punkte-Plan auf einen Blick

1. Die Hochschulen entwickeln im Dialog mit der Wirtschaft Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung auf Grundlage ihres eigenen Profils.
2. Die Hochschulen gewährleisten eine anwendungsorientierte und kostendeckende Konzeption und Durchführung wissenschaftlicher Weiterbildung.
3. Die Hochschulen legen für die wissenschaftlichen Weiterbildungsangebote die Lernziele fest und gestalten die Qualitätskontrollen transparent. Ein modularer Aufbau ist sinnvoll.
4. Die Hochschulen richten kundenorientierte „Service-Center Weiterbildung“ für nachfragende Unternehmen und Einzelpersonen ein.
5. Die Hochschulen und die Politik gestalten faire und qualitätsbewusste Alternativen zum Hochschulzugang über Schulabschlüsse.
6. Die Politik schafft Anreize für Hochschulen, wissenschaftliche Weiterbildung kontinuierlich anzubieten, und beseitigt bestehende Restriktionen.
7. Hochschulen und Wirtschaft bauen regional organisierte „Netzwerke Weiterbildung“ auf und kooperieren bei der Ermittlung von Bedarf und Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung.

## 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 überall im Beschäftigungssystem 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 verstärkt 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 bedarf es zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit fortführender wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote, die das gesamte Berufsleben hindurch genutzt werden.

Die Bologna-Struktur bietet dafür besondere Chancen: Der Bachelor-Abschluss ermöglicht einen frühen Berufseinstieg auf der Basis einer in der Regel fachlich breit angelegten Qualifizierung. Diese Absolventen werden bereits heute von den Unternehmen als Berufseinsteiger nachgefragt. Mit wachsender Spezialisierung im Laufe des Berufslebens und mit sich verändernden Anforderungen innerhalb des Beschäftigungssystems an Wissen und Können werden künftige Arbeitnehmer zunehmend entsprechende Weiterbildung benötigen. Dieser Bedarf kann durch einzelne Module wissenschaftlicher Weiterbildung bis hin zu kompletten (berufsbegleitenden) Master-Studiengängen bedient werden.

Den Hochschulen eröffnet sich damit ein breites und attraktives Betätigungsfeld; durch die Entwicklung entsprechender Angebote können sie dem geänderten Bedürfnis der Unternehmen und der Arbeitnehmer gerecht werden. Ebenso werden die Unternehmen durch eine enge Kooperation mit den Hochschulen zur Konzipierung und Durchführung passender Angebote beitragen und ihre Personalentwicklung den

neuen Gegebenheiten anpassen. Ohne eine kontinuierliche und auf Partnerschaft angelegte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen wird eine passgenaue Weiterbildung der Mitarbeiter kaum umsetzbar sein. Besondere Zielgruppe können beispielsweise Bachelor-Absolventen in den Jahren nach dem ersten Berufseinstieg sein, denen Unternehmen im Verbund mit hochschulischen Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen wollen. Gerade der Bachelor-Abschluss eröffnet allen Beteiligten neue Chancen: Jeder einzelne Hochschulabsolvent erkennt die Möglichkeiten, die sich aus der aktiven Beteiligung an wissenschaftlicher Weiterbildung ergeben, erheblich stärker als früher; den Arbeitgebern eröffnen sich neue Möglichkeiten in der passgenauen Personalentwicklung; nicht zuletzt die Hochschulen entwickeln ein verstärktes Eigeninteresse, den (eigenen) Absolventen durch maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote attraktive, zusätzliche Karrierewege zu ermöglichen.

Darüber hinaus erfordert die demografische Entwicklung, in verstärktem Maße ältere Mitarbeiter für wissenschaftliche Weiterbildung zu gewinnen. Neben der Eigenverantwortung des Einzelnen zählt auch hier die möglichst enge Kooperation zwischen Hochschulen und Beschäftigungssystem zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren. Insbesondere die pädagogisch-didaktischen Konzepte sind für diese Zielgruppe – wie bei allen Studierenden, die bereits Berufserfahrung besitzen – abzuwandeln und den entsprechenden Erwartungen und Anforderungen anzupassen. Daher sind solche Weiterbildungsangebote besonders marktgerecht und erfolgreich, die das eingesetzte Lehrpersonal auf diese Situation möglichst umfassend vorbereiten.

Die Entwicklung adäquater Angebote durch die Hochschulen wird immer wieder von Wissenschafts- und Wirtschaftsorganisationen gefordert. Deshalb ist es das Anliegen von Hochschul- und Arbeitgeberorganisationen, Konzepte zu entwickeln, die den Unternehmen und Hochschulen eine bedarfsgerechte und wettbewerbsfähige Kooperation ermöglichen. Inzwischen ist in allen Landeshochschulgesetzen die wissenschaftliche Weiterbildung als eine der Kernaufgaben der Hochschulen

festgeschrieben (siehe Kasten). In vielen Landeshochschulgesetzen sind die Rahmenbedingungen für die Durchführung wissenschaftlicher Weiterbildung attraktiver gestaltet worden als dies in der Vergangenheit der Fall war. Die Kultusministerkonferenz hat im Herbst 2001 ihrerseits Empfehlungen für die Umsetzung dieser Aufgabe beschlossen. Bislang gibt es aber trotzdem nur vereinzelt umfassende Weiterbildungsprogramme, die in Kooperation zwischen Unternehmen und den Hochschulen als Institution durchgeführt werden.

Diesem Mangel steht ein wachsendes Interesse auf Seiten des Beschäftigungssystems gegenüber, wissenschaftliche Weiterbildungsangebote in Kooperation mit Hochschulen zu entwickeln und durchzuführen. Vor diesem Hintergrund haben die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) Erwartungen und Handlungsempfehlungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung durch Hochschulen formuliert. Mit der Umsetzung des vorliegenden 7-Punkte-Plans kann das Engagement der Hochschulen gesteigert und somit der Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung (Definition siehe Kasten) im Beschäftigungssystem besser gedeckt werden.

#### **Definition: Wissenschaftliche Weiterbildung**

Ausgehend von der in der Praxis allgemein anerkannten Definition verstehen BDA 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 HRC 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 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. Den Forderungen nach Beseitigung von rechtlichen Hindernissen sind die Landesgesetzgeber in verschiedener Weise und unterschiedlichem Umfang nachgekommen:

- Im Besoldungsrecht wird zwar nunmehr fast flächendeckend die Möglichkeit der Zahlung von Leistungsbezügen aufgrund von besonderen Tätigkeiten in der wissenschaftlichen Weiterbildung eingeräumt. Aufgrund des Vergaberahmens steht der Zweck der wissenschaftlichen Weiterbildung jedoch in Konkurrenz mit anderen Zulagen.

- Weniger flächendeckend geregelt ist jedoch der Verbleib der Einnahmen aus wissenschaftlicher Weiterbildung: Nur etwa drei Viertel der Landesgesetzgeber haben hier belastbare rechtliche Rahmenbedingungen und somit Rechtssicherheit für die Hochschulen geschaffen.
- Nach wie vor ein Problem stellt das Dienstrecht der Hochschulen dar. Zwar wird die wissenschaftliche Weiterbildung fast überall als hauptamtliche Aufgabe der Hochschullehrer ausgewiesen. Aufgrund der unzureichenden Personalausstattung der Hochschulen müssen die Lehrdeputate allerdings fast vollständig für die grundständige und weiterführende Lehre eingesetzt werden. Daher erscheint eine effektive Anreizstruktur für die tatsächliche Übernahme von wissenschaftlichen Weiterbildungsveranstaltungen durch Hochschullehrer zurzeit nur dann gegeben, wenn die Möglichkeit der Genehmigung einer Nebentätigkeit für wissenschaftliche Weiterbildung mit entsprechender Bezahlung ausdrücklich genannt und damit erleichtert wird. Eine solche Erleichterung sieht nur knapp die Hälfte der Landesgesetze vor.

Weitere Restriktionen sind vor allem:

- die mangelnde Einbindung von Weiterbildungsleistungen der Dozenten in das Angebot der eigenen Hochschule;
- das Fehlen kundenorientierter Anlaufstellen an den Hochschulen;
- der noch immer erschwerte Hochschulzugang für Qualifizierte ohne formale Zugangsberechtigung;
- das öffentliche Dienst- und Haushaltsrecht, das – zumindest in einem Teil der Bundesländer – die Möglichkeiten zur effizienten Erstellung von Weiterbildungsangeboten und Dienstleistungen sowie zur Schaffung eines modernen Managements an den Hochschulen noch immer unnötig einschränkt.

## Gegenseitige Erwartungen von Hochschulen und Beschäftigungssystem

Wissenschaftliche Weiterbildung ist dann besonders erfolgreich, wenn sie als integrale Aufgabe von Hochschulen organisiert wird. Die bislang vorherrschende Form der individuellen Kooperation einzelner Hochschullehrer mit Unternehmen muss ergänzt werden durch ein hochschulumfassendes Konzept der Vermarktung aller Weiterbildungsangebote. Darüber hinaus sollten Nebentätigkeiten von Hochschullehrern – sofern sie außerhalb der Hochschulen stattfinden – innerhalb von Rahmenvereinbarungen zwischen der Hochschule und den Vertragspartnern durchgeführt werden. Vielfach wird jedoch auf beiden Seiten eine unterschiedliche Sprache gesprochen, sodass 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.

Noch zu wenig beachtet werden die Konsequenzen, die sich aus der in wenigen Jahren abgeschlossenen Umstellung der deutschen Studienstruktur auf ein gestuftes System ergeben. Die Wirtschaft geht davon aus, dass der Bachelor-Grad von den Hochschulen als erster beschäftigungsbefähigender Regelabschluss etabliert wird. Eine passgenaue Weiterbildung der Bachelor-Absolventen kann je nach Tätigkeitsgebiet bereits innerhalb der ersten Berufsjahre notwendig und sinnvoll sein. Hierfür sind – wie bei der Personalentwicklung insgesamt – enge und auf Dauer angelegte Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen für beide Seiten besonders attraktiv. Die Unternehmen erhalten einen verlässlichen Partner, der sie in der Personalentwicklung kontinuierlich unterstützt und dadurch zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beiträgt. Die Hochschulen können neueste Forschungsergebnisse zeitnah an die Mitarbeiter im Beschäftigungssystem vermitteln und unterstützen dadurch nicht zuletzt die Innovationsfähigkeit in den jeweiligen Wissensgebieten. Darüber hinaus profitieren aber auch die Beschäftigten unmittelbar, weil sie ihre „employability“ erhalten bzw. ausbauen und die Möglichkeit erhalten, berufsbegleitend einen (weiteren) Hochschulabschluss zu erwerben.

Die Erwartungen der Wirtschaft und auch des einzelnen Beschäftigten an die Hochschulen erscheinen diesen manches Mal als zu hoch oder gar als unrealistisch. Häufig genug steckt jedoch lediglich die Hoffnung auf flexible und passgenaue Angebote bzw. Lösungswege dahinter. Hochschulen sind keineswegs aufgefordert, alle – auch unmittelbar nachgefragte – Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung ausschließlich mit dem eigenen Stab an Dozenten durchzuführen. Vielfach sind Angebote,

die in Zusammenarbeit mit anderen Bildungsanbietern durchgeführt werden, die einfachere und zielführendere Lösung. Letztlich geht es um die Schaffung von „Netzwerk-Ansätzen“, die allen Beteiligten zusätzliche Möglichkeiten eröffnen. Eine stärker in Netzwerken organisierte Angebotsstruktur wird nicht nur der sich ausdifferenzierenden Nachfrage besser gerecht, sondern kann auch schneller und passgenauer die umfangreiche Bandbreite der wissenschaftlichen Weiterbildung abdecken. Dies gilt für die „kleinen Einheiten“ in Form einzelner, sehr spezifischer Module, die mit einem Zertifikat durch die Hochschule versehen werden ebenso wie für die berufsbegleitenden und mit einem Hochschulgrad abschließenden Studiengänge.

### **7-Punkte-Plan von Wirtschaft und Hochschulen**

Um dem Interesse des Beschäftigungssystems an wissenschaftlicher Weiterbildung anwenderorientiert begegnen und gleichzeitig dem gesetzlichen Auftrag zur Schaffung von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung nachkommen zu können, haben Hochschulen und Wirtschaft einen 7-Punkte-Plan entwickelt. BDA und HRK sind sich bewusst, dass die gemeinsam formulierten Erwartungen und Handlungsempfehlungen gegenüber der Politik auf Länderebene umgesetzt werden müssen und dass die aktuelle Praxis je nach Bundesland und Aufgabenfeld erhebliche Unterschiede aufweist. Dennoch sind einheitliche Empfehlungen formuliert worden, um die Notwendigkeit der Umsetzung für alle Bundesländer deutlich zu machen. Darüber hinaus sind Unternehmen wie Hochschulen gefordert, in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich die erforderlichen Maßnahmen umzusetzen, damit Hochschulen zu einem echten Partner der Unternehmen in Sachen Personalentwicklung werden.

### **1. Die Hochschulen entwickeln im Dialog mit der Wirtschaft Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung auf 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; dazu gehört nicht zuletzt das Alleinstellungsmerkmal der Vergabe von akademischen Graden. Hochschulen können dort attraktive Weiterbildungsangebote machen, wo sie an ihr eigenes wissenschaftliches Profil anknüpfen. 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.

Die konsequente Umsetzung des Bologna-Prozesses macht es erforderlich, den Bachelor-Abschluss als beschäftigungsbefähigenden Regelabschluss zu etablieren. Für die Hochschulen bedeutet dies, den Studierenden unabhängig vom gewählten Studienfach bis zu diesem Abschluss alle für einen ersten Berufseinstieg relevanten Kompetenzen vermittelt zu haben und die notwendigen Weiterbildungsangebote in enger Abstimmung mit dem Beschäftigungssystem zu entwickeln und anzubieten. Für die Unternehmen heißt dies, dass sie ihre Personalentwicklung den neuen Profilen der Hochschulabsolventen anpassen müssen. Dazu gehört auch eine größere Transparenz gegenüber den Hochschulen bezüglich der Qualifizierungserfordernisse in der Weiterbildung, damit passgenaue Angebote abgestimmt und durchgeführt werden können. Für die einzelnen Beschäftigten ergibt sich daraus, sich stärker als in der Vergangenheit auch eigenverantwortlich um Weiterbildung und damit um den Erhalt und Ausbau der eigenen Beschäftigungsfähigkeit zu bemühen. Daher

sind der Aufbau und die Pflege entsprechender Netzwerke zwischen Hochschulen, Absolventen und den jeweils relevanten Teilen des Beschäftigungssystems für alle Beteiligten von großem Nutzen.

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

Der Erfolg hochschuleigener Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung hängt wesentlich von der Orientierung an den Bedürfnissen des Marktes sowie am Zeitbudget der Zielgruppen ab. Eine wesentliche Voraussetzung ist daher ein hohes Maß an zeitlicher Flexibilität der Hochschulen. Unternehmen wie auch die einzelnen Nachfrager erwarten, dass Leistungen ebenfalls in den (späten) Abendstunden und am Wochenende durchgeführt werden. Dafür ist ein grundsätzliches Umdenken im Dienst- und Tarifrecht erforderlich.

Die Pluralität der Anbieter auf dem Weiterbildungsmarkt 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.

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

Die dauerhafte Marktakzeptanz der hochschuleigenen Angebote wird durch entsprechend transparent gestaltete Qualitätssicherungsmaßnahmen erheblich unterstützt; dabei können die Erfahrungen mit der inzwischen eingeführten Akkreditierung von Studienangeboten nützlich sein. Insbesondere vor dem Hintergrund des lebensbegleitenden Lernens sind für die Nachfrager – egal ob Einzelpersonen oder Unternehmen – Informationen darüber besonders wichtig, ob die entsprechenden Voraussetzungen erfüllt werden, die sich aus der spezifischen Zielgruppe, der zielgruppenorientierten Didaktik, dem Zeitbudget und der erforderlichen Praxisnähe ergeben. Wer als Anbieter zu diesen Faktoren überzeugende Qualität nachweisen kann, wird auf dem Markt besonders attraktiv sein.

Sowohl der individuelle Nachfrager als auch Unternehmen erwarten klar definierte Lernziele sowie vorher festgelegte Erfolgskontrollen der Weiterbildungsangebote. Nicht zuletzt angesichts des Zeitbudgets der Zielgruppe ist ein modular aufgebautes Angebot, das neben Präsenzphasen auch mittels Fernlehre, E-Learning und anderen Mitteln der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie durchgeführt wird, erfolgversprechend. 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 erleichtern dies und können darüber hinaus eine Grundlage für die Anrechnung erworbener Qualifikationen aus anderen Bildungswegen (z. B. beruflicher Weiterbildung) bilden. Eine wichtige Aufgabe besteht weiterhin darin, erste Ansätze zu tragfähigen Konzepten weiterzuentwickeln.

#### **4. Die Hochschulen richten kundenorientierte „Service-Center Weiterbildung“ für nachfragende Unternehmen und Einzelpersonen 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 relevanten Teilen des Beschäftigungssystems 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. Besonders erfolgreich und zielführend werden solche „Service-Center“ arbeiten, die nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Einzelpersonen als potentielle Ansprechpartner erkennbar sind. Damit gewinnen sie weitere Zielgruppen als Kunden für die hochschuleigenen Angebote. Sie unterstützen darüber hinaus das individuelle Engagement von Beschäftigten, die eigenen beruflichen Karrierewege neu zu gestalten und zusätzliche Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt auszuschöpfen.

#### **5. Die Hochschulen und die Politik gestalten faire und qualitätsbewusste Alternativen zum Hochschulzugang über Schulabschlüsse.**

Die Entwicklungen bei der Aus- und Weiterbildung im Beschäftigungssystem machen eine engere Verzahnung von beruflichen Qualifizierungswegen mit hochschulischen Bildungsangeboten erforderlich. Daher sind für besonders qualifizierte Beschäftigte, die sich auch ohne formale Hochschulzugangsberechtigung im Berufsbildungssystem weiter entwickelt haben, Zugangswege zur wissenschaftlichen Weiterbildung jenseits erworbener Schulabschlüsse zu eröffnen. Entsprechende Verfahren müssen leicht zugänglich und fair gestaltet sein und gleichzeitig – auch zum Schutz der Studieninteressierten – das nötige Qualifikationsniveau für die Aufnahme des Studiums feststellen. Hier müssen Hochschulen in die Lage versetzt werden, eine Selbstauswahl – gegebenenfalls in Kooperation mit den Unternehmen – nach klaren Qualitätskriterien durchzuführen.

#### **6. Die Politik schafft Anreize für Hochschulen, wissenschaftliche Weiterbildung kontinuierlich anzubieten, und beseitigt bestehende Restriktionen.**

Das Festschreiben der wissenschaftlichen Weiterbildung als Kernaufgabe der Hochschulen in den Landeshochschulgesetzen reicht allein nicht aus. Die Gesetzgeber sind seit längerem 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. Dabei geht es insbesondere um die Beseitigung besoldungs-, haushalts- und dienstrechtlicher Restriktionen.

Haushaltsrechtliche Hemmnisse bestehen teilweise noch in der Frage des Verbleibs der Einnahmen aus wissenschaftlicher Weiterbildung. Hier haben noch nicht alle Landesgesetzgeber belastbare rechtliche Rahmenbedingungen und somit Rechtssicherheit für die Hochschulen geschaffen. Im Hinblick auf das Dienstrecht reicht eine bloße Ausweisung von

wissenschaftlicher Weiterbildung als hauptamtliche Aufgabe der Hochschullehrer nicht aus. Für die Mehrzahl der Landesgesetzgeber besteht daher nach wie vor die Aufgabe, dass die Möglichkeit der Genehmigung einer Nebentätigkeit für wissenschaftliche Weiterbildung mit entsprechender Bezahlung ausdrücklich genannt und damit erleichtert wird.

Wünschenswert und den Bedürfnissen des Marktes angemessen wäre eine zeitnahe und flächendeckende Beseitigung aller noch vorhandenen Restriktionen sowie eine umfangreiche Etablierung unterschiedlicher Anreize, damit wissenschaftliche Weiterbildung als Tätigkeit der Hochschule – und nicht einzelner Hochschullehrer – verstanden und umgesetzt werden kann.

### **7. 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. 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 spezifischer Situation – örtlich oder regional organisierte „Netzwerke Weiterbildung“ sein, die Vertreter der Hochschulen und der Unternehmen sowie deren Verbände zusammenführen. 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.

## **Weitere Publikationen**

### **1. Positionspapiere der BDA zur Bildungspolitik**

#### **BILDUNG schafft ZUKUNFT**

Das Bildungsprogramm der Arbeitgeber (2005)  
ISBN 3-938349-04-2

#### **Band 1: Führungskraft Lehrer**

Empfehlungen der Wirtschaft für ein Lehrerleitbild (2001)  
ISBN 3-938349-03-4

#### **Band 2: Bildungsauftrag Werteerziehung**

Selbstständig denken, verantwortlich handeln (2002)  
ISBN 3-938349-02-6

#### **Band 3: Weiterbildung durch Hochschulen**

Gemeinsame Empfehlungen (2003)  
ISBN 3-936074-28-3

#### **Band 4: Option für die Jugend**

Schulbildung verbessern, Ausbildungsfähigkeit fördern, Berufsorientierung intensivieren (2003)  
ISBN 3-9808995-1-9

#### **Band 5: Wegweiser der Wissensgesellschaft**

Zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen (2003)  
ISBN 3-936074-27-5

#### **Band 6: Master of Education**

Für eine neue Lehrerbildung (2006)  
ISBN 3-938349-28-X

#### **Band 7: Memorandum zur gestuften Studienstruktur Bachelor und Master (2003)**

ISBN 3-938349-06-9

#### **Band 8: Studienbeiträge und die Reform der Studienfinanzierung**

Ein Modellvorschlag (2004)  
ISBN 3-9808995-5-1

#### **Band 9: Selbstständige Schule**

Freiräume schaffen, Verantwortung übernehmen, Qualität entwickeln (2004) ISBN 3-938349-00-X

**Band 10: Bildungsbiografien und Berufskarrieren neu entwickeln**

Für ein durchlässiges Bildungssystem (2005)  
ISBN 3-938349-07-7

**Band 11: Schule 2015**

Ein Besuch in der Schule der Zukunft. (2006)  
ISBN 3-938349-16-6

**Band 12: Bessere Bildungschancen durch frühe Förderung**

Positionspapier zur Frühkindlichen Bildung (2006)  
ISBN 3-938349-23-9

**Band 13: Integration durch Bildung**

Potenzial von Migrantenkindern entfalten (2006)  
ISBN 3-938349-22-0

**Band 14: Berufliche Weiterbildung: Schlüssel zu Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit**

(2007)  
ISBN 3-938349-23-9

**Band 15: Schulsystem neu managen**

Paradigmenwechsel in der Schulaufsicht (2007)  
ISBN 978-3-938349-35-9

## 2. Sozialpartner-Erklärungen zur Bildungspolitik

**Wirtschaft – notwendig für die schulische Allgemeinbildung**

Gemeinsame Initiative von Eltern, Lehrern, Wissenschaft, Arbeitgebern und Gewerkschaften (2000)

**Gemeinsame Erklärung von BDA und DGB zu Ganztagsangeboten**

(2003)

**Eckpunkte – Empfehlungen für ein Kerncurriculum Wirtschaft einschließlich Qualitätskriterien für die Lehreraus- und Fortbildung sowie Betriebspraktika von Lehrern und Schülern**

Gemeinsame Arbeitsgruppe von WMK, KMK, BDA, BDI, DIHK, ZDH und DGB (2003)

**Gemeinsame Erklärung von BDA und DGB zu den Konsequenzen aus den Ergebnissen von „PISA 2“ (2005)****Gemeinsame Stellungnahme von BDA und DGB „Für ein beitragsfreies letztes Kita-Jahr – eine Investition in die Zukunft“ (2007)**

## 3. Positionspapiere europäischer Arbeitgeberverbände zur Bildungspolitik

**In search of quality in schools**

The employers' perspective (2000)

**Empowering the teaching profession and modernizing school management**

The employers' perspective (2003)  
ISBN 3-9808995-0-0

## 4. Handreichungen zur Bildungsarbeit

**Auswahlgespräche mit Studienbewerbern**

Handreichung für Hochschulen (2001)

**Der Ausbildungspakt beginnt in der Schule**

Handreichung für Schulen, Unternehmen und Verbände (2005)

**Innovation durch Nachwuchsförderung – MINT-Initiativen der Arbeitgeber**

Handreichung für Schulen, Unternehmen und Verbände, 2. erweiterte Auflage (2005)  
ISBN 3-938349-01-8

**Auf Erfolgskurs mit Bachelor- und Masterabsolventen in Ihrem Unternehmen**

Handreichung für Unternehmen (2005)  
ISBN 3-938349-08-5

**PROFILeHRer**

Handreichung für Lehrer, Schulleiter und Studierende zur Personalentwicklung von Lehrkräften (2005)  
ISBN 3-938349-09-3

**Q-Prozess**

Online-Evaluationsinstrument zur internen Qualitätsentwicklung von Schulen (2005)

## 5. Chroniken/Dokumentationen der BDA-Bildungsarbeit

### **50 Jahre SCHULEWIRTSCHAFT – Tradition, Innovation, Vision**

Chronik eines Erfolges (2003)

### **Mit der Abschlussprüfung die Hauptschule stärken**

Dokumentation der gemeinsamen Tagung von Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und Initiative Hauptschule e. V. 16. Dezember 2002 & Ergebnisse einer Umfrage der BDA zu den Anforderungen der Betriebe an einen Hauptschulabschluss (2004)

### **„Durchlässigkeit schafft Zukunft“**

Dokumentation der BDA-Veranstaltung am 2. Mai 2006