

Maschwitz, Annika [Hrsg.]; Lermen, Markus [Hrsg.]; Johannsen, Maximilian [Hrsg.]; Brinkmann, Katrin [Hrsg.]

Organisationale Verankerung und Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen

2018, 45 S. - (Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen")



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Maschwitz, Annika [Hrsg.]; Lermen, Markus [Hrsg.]; Johannsen, Maximilian [Hrsg.]; Brinkmann, Katrin [Hrsg.]: Organisationale Verankerung und Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen. 2018, 45 S. - (Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen") - URN: urn:nbn:de:01111-pedocs-161003

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:01111-pedocs-161003>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

4 Beispiele aus der Praxis: Personalstrukturen in verschiedenen Formen organisationaler Verankerung

Aufbauend auf den literaturbasierten Erörterungen der organisationalen Verankerung und der Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen in Kapitel 2 und 3, gibt das folgende Kapitel einen Einblick in vier Praxisbeispiele, die Personalstrukturen in verschiedenen Organisationsformen in den Blick nehmen. Dabei werden sowohl zentrale Einrichtungen, ausgegründete Einheiten als auch die Verankerung an Fakultäten beschrieben. Die Verankerung der Einrichtungen für Weiterbildung in den verschiedenen Praxisbeispielen ist vereinfacht der nachfolgenden Grafik zu entnehmen:

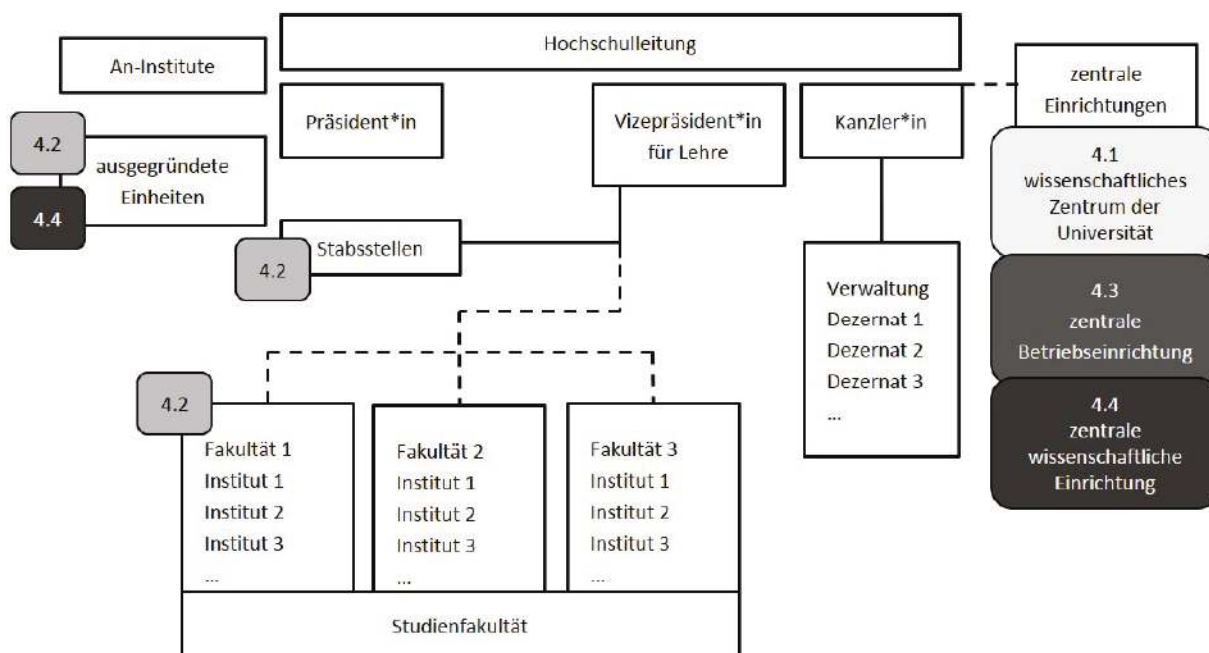


Abbildung 3: Einordnung der Praxisbeispiele in ein idealtypisches Hochschulorganigramm (Quelle: eigene Darstellung)

4.1 Carl von Ossietzky Universität Oldenburg: Center für lebenslanges Lernen (C3L)

Anno Stockem

Steckbrief	
Name der Einrichtung/Hochschule/Bundesland (Link, Webadresse)	C3L – Center für lebenslanges Lernen/Carl von Ossietzky Universität Oldenburg/Niedersachsen (www.c3l.uni-oldenburg.de)
Welche Organisationsform hat die Einrichtung? (Schlagwort)	wissenschaftliches Zentrum der Universität
Welche Angebote bedient die Einrichtung?	berufsbegleitende und weiterbildende Studiengänge und Zertifikatsprogramme, psychotherapeutische Ausbildungen, Gasthörstudium, Kinderuni
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente (VZÄ) und Anzahl der Personen)	ca. 70 Mitarbeitende, ca. 36 VZÄ
Anzahl Studierende/Teilnehmende pro Jahr	600 Studierende/1200 Teilnehmende

4.1.1 Organisationale Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung

Das C3L ist ein wissenschaftliches Zentrum der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Es wurde im Jahr 2006 gegründet. Dabei wurden drei bis dato eigenständige Organisationseinheiten verschmolzen:

- das bereits 1974 gegründete Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung (ZWW) als zentrale Betriebseinheit, das eine große Vielfalt wissenschaftlicher Weiterbildungen anbot
- die Zentrale Einrichtung Fernstudienzentrum (ZEF), das regionale Studienzentrum der FernUniversität Hagen (FeU) (gegründet 1978)
- das 2001 gegründete Center for Distributed E-Learning (CDL) mit dem Schwerpunkt der Entwicklung digitaler Studienformate

Die Universität Oldenburg hat sich schon früh mit Fragen des lebenslangen Lernens in seinen unterschiedlichen Facetten auseinandergesetzt. Zentral war dabei die Öffnung der Universität für nicht-traditionelle Zielgruppen; ein Schwerpunkt lag in der Entwicklung von Studiengängen, die speziell auf die Bedürfnisse berufstätiger Studierender zugeschnitten sind. So entstanden modularisierte und mediengestützte Studienformate, nach deren Standards die Angebote des C3L (z. B. Studiengänge und Zertifikatsprogramme) umgesetzt wurden. Technische Grundlage für die Durchführung ist das eigene Lernmanagementsystem (C3LLO), das ein interdisziplinäres Team entwickelt hat. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Verzahnung von Forschung und Entwicklung mit der (beruflichen) Praxis. Dabei wird zum einen an die praktischen Berufserfahrungen der Studierenden direkt angeknüpft, zum anderen können auch Fragestellungen aus der Praxis in den wissenschaftlichen Diskurs überführt werden.

Entsprechend umfasst das Angebot des C3L ein weites Spektrum, das von Angeboten der öffentlichen Wissenschaft, Gasthörstudium und Kinderuni bis hin zu einem umfangreichen Programm an weiterbildenden Studiengängen und Zertifikaten reicht. Alle Angebote sind wissenschaftlich in den Fakultäten verankert. Derzeit sind vier von sechs Fakultäten der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg im C3L repräsentiert.

Als wissenschaftliches Zentrum ist das C3L direkt dem für Weiterbildung zuständigen Präsidiumsmitglied, der Vizepräsidentin für Studium, Lehre und Gleichstellung, zugeordnet. Diese zentrale universitäre Verankerung ist ein besonderes Qualitätsmerkmal und im Markt ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil. Gleichzeitig erfordert gerade die Marktorientierung oft eine unternehmerische Handlungsweise, die nicht immer reibungslos mit universitären Strukturen vereinbar ist. Insbesondere bei der Frage der „hoheitlichen vs. wirtschaftlichen Tätigkeit“ sind Fragestellungen zu lösen, die z. B. im Falle von abzuführenden Overheads oder Vollkostenrechnung kritisch für den wirtschaftlichen Erfolg wissenschaftlicher Weiterbildung sind.

Hier wird bereits deutlich, dass auch Personalfragen eine wichtige Rolle beim Erfolg wissenschaftlicher Weiterbildung zukommt, die sich über eigene Einnahmen finanzieren muss. Sie sind i. d. R. und auch im C3L der entscheidende Kostenfaktor. Im Grunde handelt es sich um ein Dilemma, das stark verkürzt wie folgt aussieht:

1. Universitäten sind gehalten, wissenschaftliche Weiterbildung anzubieten.
2. Diese Weiterbildung wird heute in der Regel im wirtschaftlichen Bereich angesiedelt.
3. Damit gelten für die Angebote hohe Overheads, die in der Kalkulation massive Kostentreiber sind.
4. Die hohen Kosten führen zu einer Gebührenstruktur, die nicht marktadäquat²⁷ ist.
5. Damit können die Angebote sich nicht mehr selbst finanzieren.
6. Ohne solche Angebote kommen die Universitäten ihrem Auftrag nicht nach, wissenschaftliche Weiterbildung anzubieten.

Dieses Dilemma bedarf einer übergeordneten Veränderung der Rahmenbedingungen, z. B. bei der Definition dessen, was im „wirtschaftlichen“ und was im „hoheitlichen“ Bereich anzusiedeln ist. Die Situation kann aber

²⁷ Dabei geht es weniger um den Aspekt des Wettbewerbs als vielmehr um die finanziellen Möglichkeiten der Zielgruppen, die beispielsweise im Pflegebereich eher gering sind.

auch durch kluge Entscheidungen, die die Fragen verursachungsgemäßer Overheads betreffen, in ein ungefähres Gleichgewicht gebracht werden. Und natürlich spielt die Personalplanung hier eine zentrale Rolle.

4.1.2 Personalstruktur

Im C3L gibt es – historisch gewachsen – eine besondere Stellenkonstellation, da die verschiedenen Ursprungseinrichtungen bereits über eigene Personalstrukturen bzw. -ausstattungen verfügten. Daraus resultiert eine Struktur mit sehr unterschiedlich begründeten befristeten bzw. unbefristeten Stellen. Deren Einrichtung hatte auch mit den jeweiligen hochschulpolitischen Strategien der Hochschulleitung zu tun bzw. mit dem Stellenwert, den die wissenschaftliche Weiterbildung im universitären Selbstverständnis hatte (und noch hat).

Im Wesentlichen gibt es im C3L folgende Stellentypen:

- historische Stellenplanstellen zur Wahrnehmung klassisch hoheitlicher Aufgaben
- selbstfinanzierte unbefristete Stellen für die Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung als Daueraufgabe
- selbstfinanzierte befristete Stellen z. B. mit Finanzierung durch Projektmittel (Drittmittel und eigene)

Dabei ist zwischen Wissenschaftlichen Mitarbeitenden (WiMi) und Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung (MTV) zu unterscheiden. Im C3L ist gut die Hälfte aller Mitarbeitenden als MTV beschäftigt, im Verhältnis der Vollzeitäquivalente stehen sie für 60 Prozent der Gesamtkapazität. Auf die alternierende Priorität in der Einstellung von Personal in der einen oder anderen Gruppe wird nur hingewiesen – hier sind auch hochschulpolitische Interessen entscheidend.

Rund zwei Drittel der Vollzeitäquivalente werden vom C3L selbst finanziert, sei es durch eigene Einnahmen aus Studienangeboten, sei es aus eingeworbenen Drittmitteln. Nur durch ein marktorientiertes Verhalten, durch genaue Kalkulation und klare Positionierung im Wettbewerb gelingt es, die notwendigen Einnahmen in einem solchen Umfang zu erwirtschaften.

Die Notwendigkeit, eigenes Personal dauerhaft zu finanzieren, erfordert eine ständige Innovation und Neuentwicklung marktfähiger Studienangebote. Sie gelingt zum einen dadurch, dass bestehende Angebote kontinuierlich aktualisiert werden – bis hin zu einem völligen Relaunch ganzer Studiengänge. Zum anderen entstehen immer wieder neue Angebote im Rahmen von öffentlich geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Bei optimalem Verlauf werden noch innerhalb der Projektlaufzeit Erfahrungen im Markt gesammelt. Nach Projektende stellt sich die Frage, ob und in welcher Weise die entstandenen Studienangebote dauerhaft angeboten werden können. Im C3L gibt es dazu eine sehr klare Haltung: Nur bei nachweislicher Marktrelevanz²⁸ kann eine Weiterentwicklung bzw. Übernahme in das C3L-Portfolio verantwortet werden. Dabei kommt es ganz wesentlich darauf an, diese Marktrelevanz realistisch einzuschätzen. Darüber hinaus entstehen neue innovative Angebote aus dem engen Kontakt zu inner- und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (z. B. Fraunhofer Academy), zu Wirtschaftsunternehmen und -verbänden und nicht zuletzt aus der Wahrnehmung von Weiterbildungsbedarfen aufgrund eigener Expertise der hochqualifizierten Mitarbeitenden des C3L.

Bei einer Produktentwicklung entstehen Personalbedarfe, und es ist im Einzelfall zu prüfen, inwieweit im Rahmen der rechtlichen Bestimmungen dieser Bedarf bereits durch die Aufgaben des vorhandenen Personals oder aber durch neues Personal gedeckt werden kann bzw. muss. Gerade solche befristeten Beschäftigungsverhältnisse sind nur bei ganz klar umrissenen und abgeschlossenen Aufgaben denkbar; hier ist eine rechtssichere Begründung der Befristung entscheidend.

Die Einrichtung unbefristeter Stellen beinhaltet für die Hochschule das Risiko, dass die Finanzierung durch die einstellende Einheit – hier das C3L – nicht in perpetuo gesichert sein könnte. Dies hat beim C3L zur Einrichtung eines sogenannten Risikofonds geführt, einem Instrument, um finanzielle Risiken einer unbefristeten Einstellung

²⁸ Zu berücksichtigen ist insbesondere auch das finanzielle Marktpotenzial, um den Studienbetrieb langfristig gewährleisten und dafür Personalkapazitäten zur Verfügung stellen zu können.

sinnvoll zu begrenzen. Dieses Instrument hat sich bewährt – bietet aber verständlicherweise keine „Carte blanche“ für die beliebige Einrichtung unbefristeter Stellen. Entscheidend bleibt, ob es sich bei diesen Stellen um Daueraufgaben handelt bzw. welcher Zeithorizont anzusetzen ist. Schließlich haben auch im grundständigen Bereich Studiengänge keinen Anspruch auf Ewigkeitsdauer. Für das C3L gilt es, den Spagat zu schaffen, auch angesichts der bereits geschilderten erschwerten Bedingungen so zu wirtschaften, dass Rücklagen entstehen, mit denen ein Risikofonds ausgestattet werden kann. Anderenfalls wird das Instrument „ausgetrocknet“.

4.1.3 Fazit

Zur Sicherung und weiteren Entwicklung produktiver Strukturen bedarf es gerade in einer innovativen, marktaktiven Einrichtung wie dem C3L einer großen Flexibilität bei der Beschaffung benötigter Personalressourcen. Eine zusätzliche Herausforderung in diesem Zusammenhang ist im Übrigen der sich auch hier abzeichnende Fachkräftemangel. Wichtig ist eine politisch eindeutige Haltung aller Beteiligten zur Förderung der wissenschaftlichen Weiterbildung, die über einen ungefähren und unverbindlichen Empfehlungscharakter hinausgeht. Darüber hinaus gibt es aber auch im Verhältnis zwischen C3L und Präsidium genügend Spielräume, um kreativ zu agieren und die Zukunft gemeinsam konstruktiv zu gestalten.

Kontaktangaben

Anno Stockem

E-Mail: anno.stockem@uni-oldenburg.de

Telefon: 0441/798-4415

4.2 Technische Hochschule Lübeck: oncampus GmbH und Institut für Lerndienstleistungen

Andreas Dörich

Steckbrief	
Name der Einrichtung/Hochschule/Bundesland (Link, Webadresse)	oncampus GmbH und Institut für Lerndienstleistungen/Technische Hochschule Lübeck/Schleswig Holstein (www.th-luebeck.de ; www.oncampus.de)
Welche Organisationsform hat die Einrichtung? (Schlagwort)	(Wissenschaftliche) Weiterbildung und berufsbegleitendes Studium werden über verschiedene Einrichtungen konzipiert und durchgeführt: <ul style="list-style-type: none"> ▪ oncampus GmbH ▪ Institut für Lerndienstleistungen ▪ Professional School ▪ Fachbereiche der TH Lübeck ▪ Kompetenzzentren
Welche Angebote bedient die Einrichtung?	(wissenschaftliche) Weiterbildung und berufsbegleitendes Studium
Anzahl Mitarbeitende (VZÄ und Anzahl der Personen)	45 Personen im Institut für Lerndienstleistungen (ca. 38 VZÄ) und 33 (ca. 22 VZÄ) in der oncampus GmbH
Anzahl Studierende/Teilnehmende pro Jahr	rund 650 berufsbegleitend Studierende in den Online-Studiengängen, 75.000 Teilnehmende in der Weiterbildung