

Konstantin Herrmann

# Kooperationsmodelle in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Dieses Werk wurde im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ entwickelt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Erarbeitet von:

Konstantin Herrmann, M.Sc.

Redaktionsschluss: 2019

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet.

## Inhaltsverzeichnis

1. Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	3
2. Darstellung aktueller Kooperationsmodelle in der wissenschaftlichen Weiterbildung .....	5
3. Darstellung der Kooperationsmodelle an der Universität Potsdam .....	10
4. Literaturverzeichnis .....	12

### 1. Gesetzliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen zur Umsetzung und Gestaltung von wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen regeln insbesondere die Landeshochschulgesetze (LHG) sowie die Hochschulpakete, die zwischen Bundesländern und den jeweiligen Hochschulen vereinbart sind (Hanft, Brinkmann, Kretschmer, Maschwitz & Stöter, 2016, S. 57). Dass die wissenschaftliche Weiterbildung als Kernaufgabe der Hochschulen aufgefasst wird, empfiehlt der Wissenschaftsrat bereits im 1997 und weist darauf hin, dass sie Teil des Innovations- und Technologietransfers ist, den Prozess des lebenslangen Lernens unterstützt und das grundständige Studium entlastet (Wissenschaftsrat, 1997). Hochschulen sollen, den Empfehlungen der Kultusministerkonferenz des Jahres 2001 (Kultusministerkonferenz, 2001) folgend, die wissenschaftliche Weiterbildung nicht aus dem Grundbudget finanzieren, sondern Gebühren oder Entgelte erheben (Wissenschaftsrat, 2019, S. 48f.). Seit Hochschulen dem Europäischen Beihilferecht unterliegen, das staatliche Finanzierungen nur für nicht-wirtschaftliche Tätigkeiten zulässt, ist die rechtliche Situation für Hochschulen in der wissenschaftlichen Weiterbildung komplizierter geworden (ebd.). Im Umkehrschluss bedeutet dieser Umstand, dass Weiterbildungsangebote und grundständige Studienangebote finanziell eindeutig voneinander getrennt werden müssen (ebd.). Grundständige und konsekutive Studiengänge an staatlichen Hochschulen werden aus Grundmitteln finanziert, formal weiterbildende Studienangebote sind in vielen Bundesländern gebührenpflichtig (ebd., S. 52). Die Gebühren bzw. Entgelte für die weiterbildenden Studiengänge sind durch die jeweiligen Landesgebührengesetze geregelt, deren Ziel ist, dass Hochschulen die Weiterbildungsdienstleistung im Sinne der Vollkostendeckung anbieten (Maschwitz, Schmitt, Hebisch & Bauhofer, 2017, S. 6). Die Grundlegende Entscheidung darüber, ob Weiterbildung an Hochschulen als wirtschaftliche oder nicht-wirtschaftliche Tätigkeit geführt wird hat weitreichende Auswirkungen auf die Finanzierung der Angebote. Einige Landeshochschulgesetze ermöglichen dabei Auslegungsspielräume, die mehr Möglichkei-

ten bieten, aber auch zu Verunsicherung führen (ebd., S. 8). Darüber hinaus hat die Anforderung, Weiterbildung kostendeckend anzubieten (Vollkostenrechnung), zur Folge, dass die Angebote kaum marktfähig sind (ebd., S. 9).

Der Wissenschaftsrat (2019) resümiert, dass an staatliche Hochschulen widersprüchliche Anforderungen gestellt werden.

*„Einerseits sollen sie als öffentliche Einrichtungen nur kostendeckende Gebühren erheben, andererseits sollen sie Weiterbildung als wirtschaftliche Tätigkeit durchführen und in diesem Bereich wie Unternehmen handeln, ohne jedoch deren Freiheiten zu haben.“ (Wissenschaftsrat, 2019, S. 50)*

Eine Lösung der Probleme bieten verschiedene Kooperationsmodelle zwischen Hochschulen und der wissenschaftlichen Weiterbildung, wie beispielsweise privatrechtliche Ausgründungen oder Franchise-Modelle. Formale und fachlich-inhaltliche Kriterien für Studiengänge und Qualitätsmanagementsysteme gibt die Verordnung des Wissenschaftsministeriums zur Studienakkreditierung (StAkkVO) vor. In §9 Abs. 2 der Verordnung aus dem Jahr 2018 wird benannt, dass ein Mehrwert für die Studierenden und die gradverleihende Hochschule durch die Kooperation nachvollziehbar dargelegt werden muss. Weiter heißt es in § 19, dass die gradverleihende Hochschule Entscheidungen über Inhalt und Organisation des Curriculums, über Zulassung, Anerkennung und Anrechnung, über die Aufgabenstellung und Bewertung von Prüfungsleistungen, über die Verwaltung von Prüfungs- und Studierendendaten, über die Verfahren der Qualitätssicherung sowie über Kriterien und Verfahren der Auswahl des Lehrpersonals nicht an die nichthochschulische Einrichtung delegieren darf.

Im Land Brandenburg regelt das Brandenburgische Hochschulgesetz (BbgHG) vom April 2014 (zuletzt geändert am 1. Juli 2015) das staatliche Hochschulwesen. In §3, Abs. 1 ist als Aufgabe der Hochschule festgehalten, dass sie „der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und Künste durch Lehre, Forschung, Studium und Weiterbildung“ dienen. Nähere Ausführungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung finden sich im §25. Im zweiten Absatz wird festgelegt, dass auch weiterbildende Studiengänge einen Hochschulabschluss, den Mastergrad, vermitteln. Im Hinblick auf das Lehrpersonal wird im dritten Absatz dargelegt, dass das hauptamtlich tätige wissenschaftliche Personal Lehraufträge im Bereich der Weiterbildung als Nebentätigkeit wahrnehmen darf. Somit wird die Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung nicht auf das Lehrdeputat der Lehrenden angerechnet (Maschwitz et al., 2017). Die Zugangsvoraussetzungen für den weiterbildenden Masterstudiengang regelt §9 Abs. 5 und sieht zunächst einen ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss gleich welchen Hochschultyps vor. Darüber hinaus können in besonderen weiterbildenden Masterstudiengängen an „die Stelle des berufsqualifizierenden Hochschulabschlusses eine Eingangsprüfung treten, bei der die Bewerberinnen oder der Bewerber Kenntnisse und Fähigkeiten nachweist, die einem geeigneten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss entsprechen“ (BbgHG, §9, Abs. 5). Mögliche Kooperationsmodelle mit Einrichtungen

außerhalb des Hochschulbereichs sind dem Hochschulgesetz folgend in begründeten Fällen möglich, wobei die Hochschulen für Studieninhalte und Prüfungen verantwortlich bleiben (BbgHG, §24, Abs. 4). Ein Kooperationsvertrag, der der obersten Landesbehörde anzuzeigen ist, ermöglicht es die Durchführung und Vermarktung eines Weiterbildungsstudiengangs an eine kooperierende Einrichtung (z. B. einen Verein oder ein GmbH) zu übertragen.

## 2. Darstellung aktueller Kooperationsmodelle in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Die Grundlage für die aktuelle Diskussion um Kooperationsmodelle in der wissenschaftlichen Weiterbildung liegt darin begründet, dass Veränderungen in der europäischen und nationalen Bildungspolitik zu Beginn des neuen Jahrtausends auftreten. Im Zuge der Bologna-Reform und der Lissabon-Agenda im Jahr 2000 kommt es zur Erweiterung des Bildungsangebots der Hochschulen (z. B. berufsbegleitende Bachelorstudiengänge, weiterbildende Masterstudiengänge und Zertifikatsstudien) und der Öffnung des Hochschulzugangs für nicht-traditionelle Studierende, als Antwort auf die europäische Forderung nach lebenslangem Lernen (Dollhausen, Ludwig & Wolter, 2013). Für die wissenschaftliche Weiterbildung sind diese Entwicklungen gepaart mit einer Aufwertung, da sie als Kernaufgabe der Hochschulen aufgefasst wird, aber auch mit Fragen der strukturellen Organisation der Einrichtungen und Angebote (ebd.).

Die Strategien der Hochschulen mit dieser neuen Aufgabe umzugehen sind vielfältig und individuell, auch in Abhängigkeit vom Landesrecht, in der Praxis umgesetzt. Die Verankerung von wissenschaftlicher Weiterbildung an einer Hochschule erfolgt aufgrund von drei Anlässen, erstens durch eine Neugründung einer Weiterbildungseinrichtung, zweitens durch Reorganisation der Strukturen als Anpassung an Veränderungen des Umfelds bzw. der Anforderungen und drittens durch Überführung von befristeten, über Projektmittel finanzierten Personalstellen in eine Daueraufgabe der Hochschule (DWGF, 2015).

Die Auswahl der Form, wie wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen organisiert ist, ist abhängig von inner- und außerhochschulischen Rahmenbedingungen, vom Aufgabenspektrum sowie den zugeordneten Funktionen (DWGF, 2015).

Die strukturelle Verortung der Weiterbildung an der Hochschule bewegt sich im Spannungsfeld der traditionellen Grenzen zwischen Wissenschaft und Administration (DWGF, 2015). Die Weiterbildung lässt sich jedoch nicht eindeutig dem Einen oder Anderen zuordnen und könnte vielmehr an der Grenze zwischen der Organisation der Universität und der Umwelt angesiedelt werden (Bade-Becker, 2017) da sie auch im Wettbewerb am Markt für Bildungsangebote konkurriert. Hanft et al. (2016, S. 31) sehen

die Weiterbildung als intermediäres System, das Elemente beider Teilsysteme aufnimmt. Die Weiterbildung ist meist außerhalb der Fakultäten verankert und kann daher als Teil der Verwaltung gelten, die Angebote sind aber gleichzeitig wissenschaftsbezogen und fachwissenschaftlich verantwortet, so dass eine enge Kooperation mit den Fakultäten und Lehrenden notwendig ist (ebd., S. 31f.).

Eine aktuelle Systematik über die Arten der Organisation von wissenschaftlicher Weiterbildung gibt die wissenschaftliche Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes heraus. Es werden drei Modelle der Kooperation unterschieden, zentrale Einheiten, dezentrale Einheiten und das Outsourcing in externe, zumeist privatwirtschaftliche Einrichtungen, z. B. als Vereine, An-Institut oder (g)GmbH (Lermen & Maschwitz, 2018, S. 6). Eine weitere Differenzierung erfolgt dem Empfehlungen der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e. V. aus dem Jahr 2015 folgend in drei Bereiche, der primär wissenschaftlich ausgerichteten Stelle, der primär administrativ ausgerichteten Stelle und der intermediär ausgerichteten Stelle mit wissenschaftlichen und Dienstleistungsaufgaben (edb.). Eine ähnliche Systematik ergibt sich aus den Darstellungen der Frankfurt University of Applied Science, die die Angebote zwischen den Polen zentral/dezentral und innerhalb/außerhalb der Organisation einordnen (Abbildung 1).



Abbildung 1 Organisationsformen der wissenschaftlichen Weiterbildung (nach Frankfurt University of Applied Science)

Die unterschiedlichen Formen der Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung innerhalb und außerhalb der Hochschule bringen jeweils Vor- und Nachteile mit sich. Wird die wissenschaftliche Weiterbildung innerhalb der Hochschule verankert, kann zwischen zentralen, dezentralen Strukturen und Mischformen unterschieden werden (Lermen & Maschwitz, 2018, S. 7).

Ist die wissenschaftliche Weiterbildung zentral verankert, dann kann sie als primär administrativ ausgerichtete Stelle aufgefasst werden, die in der Regel in die Verwaltung der Hochschule integriert ist (DWGF, 2015). Die Weiterbildung ist dann häufig direkt der Hochschulleitung unterstellt und als Stabstelle gefasst (Lermen & Maschwitz, 2018, S. 7). Als Vorteil der zentralen Verankerung der Weiterbildung sieht die DGWF (2015), dass betriebliche Abläufe der Finanz- und Personaladministration und der Zugang zu Infrastruktur erleichtert werden. Zudem müssten notwendige Strukturen nur einmal aufgebaut werden und Synergieeffekte könnten greifen (Lermen & Maschwitz, 2018, S. 8). Zudem liegen verbindliche hochschulweite Standards vor und die Sichtbarkeit der Weiterbildungsangebote ist als Teil des Hochschulprofils deutlich erhöht (Hanft et al., 2016, S. 36). Nachteile sind in der geringeren Flexibilität, dem fehlenden Verständnis für die Heterogenität der Studierenden und den entsprechenden Anpassungen in der Administration sowie der fehlenden Einbindung der Hochschullehrenden zu sehen (DWGF, 2015; Hanft et al., 2016, S. 34).

Eine dezentrale Verankerung der Weiterbildung ist in der Regel fakultätsnah integriert und primär wissenschaftlich ausgerichtet (DWGF, 2015). Die Entwicklung der Angebote entsteht innerhalb der Fakultäten und auch die inhaltliche Verantwortung oder das Marketing gehen von der dezentralen Organisationseinheit aus (Lermen & Maschwitz, 2018, S. 8). Die Mitarbeit an den Weiterbildungsstudiengängen und inhaltliche Nähe hat den Vorteil, dass die Akquise von geeignetem Lehrpersonal einfacher gelingen kann (ebd.), eine höhere Akzeptanz der Weiterbildung unter den Hochschullehrern entsteht (Hanft et al., 2016, S. 36), das Angebot von der Reputation der wissenschaftlichen Einrichtung profitieren kann und ein Wissenstransfer ohne Umwege ermöglicht wird (DGWF, 2015). Nachteile aus einer dezentralen Verankerung der Weiterbildung können darin liegen, dass sie nicht die höchste Priorität neben der Forschung und grundständigen Lehre genießt (ebd.) und meist umfänglich auf die Infrastruktur zentraler Einheiten der Hochschule angewiesen ist (Lermen & Maschwitz, 2018, S. 8). Daraus ergibt sich die Herausforderung der hochschulinternen Kommunikation mit der Verwaltung und damit einhergehend ein vermehrter Koordinationsaufwand, der in einer Erhöhung des administrativen Aufwands bzw. Kapazitäten mündet (ebd.). Zudem besteht die Gefahr von Insellösungen und Ineffizienzen.

Eine intermediär ausgerichtete Verankerung der Weiterbildung findet beispielsweise in Form eines Weiterbildungszentrums statt. Hierbei siedelt sich die Weiterbildung entweder zwischen den Fakultäten oder nahe der Hochschulleitung, aber ohne Integration in die Verwaltung an und eine professionelle Leitung wird durch Deputatsfreistellung ermöglicht (DGWF, 2015). Der größte Vorteil dieser Form

der Verankerung liegt darin begründet, dass diese Stelle wissenschaftliche Weiterbildung in eigener Regie anbieten kann und von der Reputation der Hochschule oder den Hochschullehrenden profitiert (ebd.). Dazu wird es notwendig sein, die Weiterbildung hochrangig in das Leitbild der Hochschule mit aufzunehmen und eine tiefgreifende fakultäts- und disziplinübergreifende Vernetzung voranzutreiben (ebd.). Nachteile können hier das Spannungsfeld zwischen professionaler Leitung und operativer Geschäftsführung sein (ebd.).

Die Verankerung von Weiterbildung außerhalb der Hochschule kann in Form von privatrechtlichen Ausgründungen als Verein, Stiftung, An-Institut oder GmbH erfolgen. Insbesondere Finanzierungsfragen und rechtliche Hürden sorgen für diese Form der Verankerung von Weiterbildungsangeboten (Lermen & Maschwitz, 2018, S. 8). Die Verantwortung über Prüfungen und Studieninhalte obliegt bei solch einer Kooperation weiter bei der Hochschule, die Durchführung, Abrechnung und Vermarktung meist bei der privatrechtlichen Ausgründung (ebd.). Das bringt den Vorteil mit sich, dass das Angebot flexibler am Markt positioniert werden kann, personal- und haushaltsrechtliche Zwänge gelockert werden, ein stärkeres Dienstleistungsbewusstsein vorherrscht und eine höhere Flexibilität für die Studierenden ermöglicht werden kann. Diese Unabhängigkeit kann aber andererseits, je nach Gestaltung der Kooperation, zu Hindernissen führen, da zum einen Lehrende ohne Verbindung zur Organisation gewonnen werden müssen (ebd.) und zum anderen Infrastruktur und Verwaltung der Hochschule genutzt werden und hier möglicherweise Akzeptanzprobleme auftreten. Hinsichtlich der Qualitätsstandards wird es für die Hochschule schwieriger sein, diese zu überwachen und durchzusetzen (DGWF, 2015).

Die Kooperationsmodelle von Hochschulen mit privatrechtlichen Ausgründungen werden vom Wissenschaftsrat (2017) kritisch betrachtet und Empfehlungen dazu gegeben. Es werden vier verschiedene Typen von studiengangbezogenen Kooperationen unterschieden, die eine Trennung zwischen kompetenzvermittelnder und kompetenzprüfender Bildungseinrichtung beinhalten.

- Typ I – Franchising hochschuleigener Studiengänge
  - Andere Hochschulen, eine privatrechtliche Ausgründung oder ein nichthochschulischer Bildungsträger wird von der gradverleihenden Hochschule zur Durchführung eines oder mehrerer Studiengänge beauftragt.
- Typ II – Validierung von Curricula anderer Einrichtungen
  - Ein Bildungsprogramm eines nichthochschulischen Bildungsträgers wird von der gradverleihenden Hochschule als gleichwertig zu den eigenen Abschlüssen anerkannt und den AbsolventInnen wird der akademische Grad des betreffenden Programms verliehen.
- Typ III – Systematische Anrechnung außerhochschulisch erworbener Qualifikationen
  - Beinhaltet einerseits die Anerkennung von Inhalten aus einer beruflichen Erstausbildung oder beruflichen Fortbildung zur Verkürzung der Regelstudienzeit oder andererseits die Auslagerung von Teilen des Studiencurriculums an nichthochschulische Bildungsträger und anschließende Anerkennung der erworbenen Leistungen
- Typ IV – Externenprüfung

- Personen werden zu Hochschulprüfungen zugelassen, die sich autodidaktisch oder mit kostenpflichtiger Unterstützung Dritter auf Prüfungen vorbereitet haben, ohne je an der gradverleihenden Hochschule immatrikuliert gewesen zu sein

Die Bewertung der verschiedenen Kooperationstypen durch den Wissenschaftsrat fällt überwiegend negativ aus. Bei Kooperationstyp II bestehen erhebliche Zweifel an der Qualität und Gleichwertigkeit der Studiengänge, die auch nicht durch Maßnahmen der Qualitätssicherung behoben werden können. Anrechnungsverfahren wie in Typ III werden als unbedenklich eingestuft, solange die Anrechnungsquote unter 50 % der für ein Hochschulstudium erforderlichen Leistungen liegt und auf einer zuverlässigen Äquivalenzfeststellung beruht. Die Kooperation im Zuge der Externenprüfung (Typ IV) wird abgelehnt, da die Grundzüge eines Hochschulstudiums nicht erfüllt werden. Einzig die Verbindung von privatrechtlichen Ausgründungen staatlicher Hochschulen wird positiv bewertet, wenn sie einem besonderen öffentlichen Zweck dient, die Gleichwertigkeit der Studienangebote gegeben ist und die gradverleihende Hochschule die Mehrheit der Geschäftsanteile der Ausgründung hält.

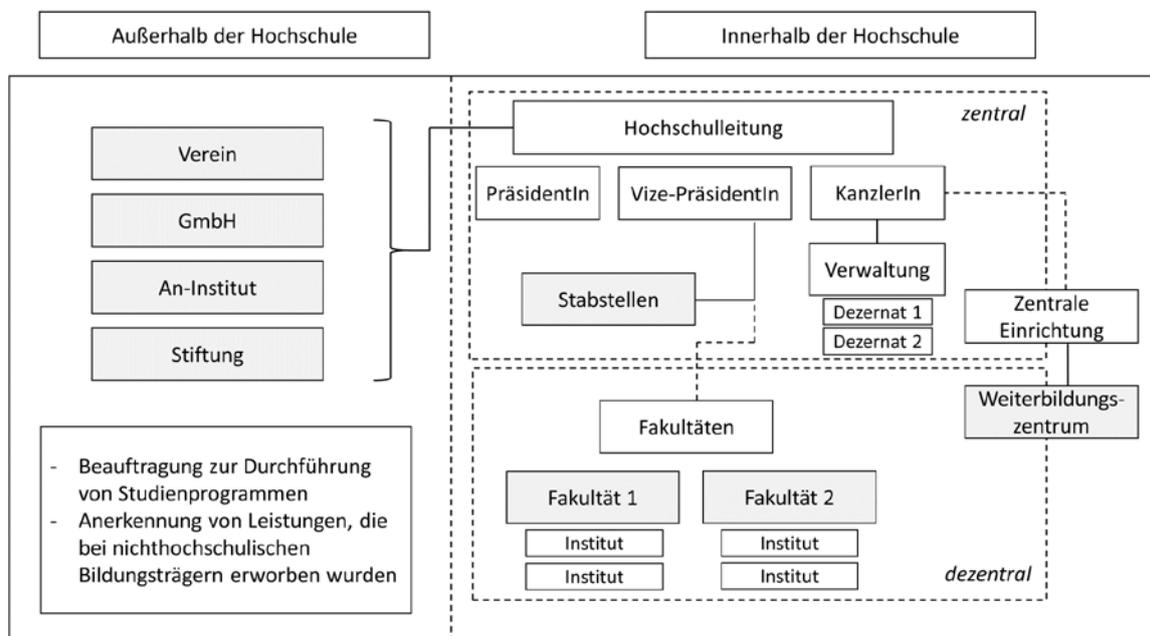


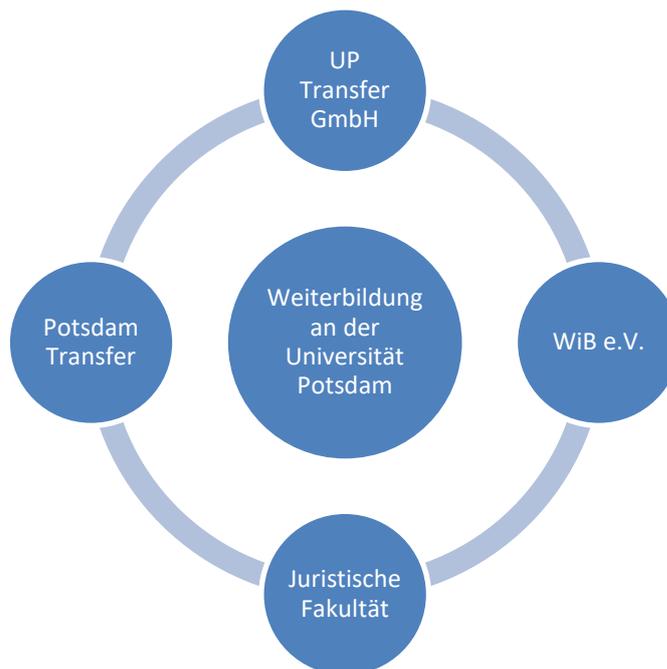
Abbildung 2 Kooperationsformen für Weiterbildung (eigene Darstellung in Anlehnung an Lermen & Maschwitz, 2018)

Die aktuelle Verbreitung der unterschiedlichen Kooperationsformen innerhalb der wissenschaftlichen Weiterbildung in Hochschulen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ haben Lermen und Maschwitz (2018) zusammengetragen. Es zeigt sich, dass zentrale Einrichtungen, die wissenschaftliche und dienstleistende Aufgaben übernehmen, die meist gewählte Organisationsform zur Verankerung der Weiterbildung an deutschen Hochschulen sind. Für kleinere Hochschulen kann festgestellt werden, dass eine vermehrte Anbindung der Weiterbildung an das Präsidium

der Hochschule stattfindet. Dies kann aufgrund von Kapazitätsgründen und Effizienzsteigerungen erklärt werden. Dezentrale oder außerhochschulische Verankerungen von Weiterbildungsangeboten kommen deutlich seltener vor, wobei die Entwicklung der letzten Jahre steigende Tendenzen zeigt (2016 = >10 %; 2018 = >20 %). Ausgründungen als Verein oder GmbH wurden in den letzten Jahren im Kontext der Weiterbildung stärker sichtbar und scheinen die Aufgaben der Weiterbildung immer häufiger zu übernehmen, auch als Erweiterung des eigenen Leistungsportfolios. Die Ausgründungen sind den Ergebnissen folgend, in den meisten Fällen nicht alleinig für die Weiterbildung der Hochschule zuständig, sondern ein weiterer Akteur neben internen Organisationsformen.

### 3. Darstellung der Kooperationsmodelle an der Universität Potsdam

Die Weiterbildung ist an der Universität Potsdam zum einen dezentral, innerhalb der Angebote der Juristischen Fakultät, zum anderen durch Ausgründungen, in Form der UP Transfer GmbH und dem WiB e.V., organisiert (Abbildung 3).



*Abbildung 3 Organisationsformen der Weiterbildung an der Universität Potsdam*

Die Universität Potsdam bietet insgesamt weiterbildende Masterstudiengänge an sowie Zertifikatskurse in der Lehrerbildung, Mediation und Schmerztherapie (Tabelle 1). Im aktuellen Leitbild der Universität Potsdam findet sich die Weiterbildung bislang nicht wieder (Universität Potsdam, 2018), obwohl die Entwicklung und Pflege der Weiterbildung im brandenburgischen Hochschulgesetz (§3, Abs. 1) als Aufgabe der Hochschulen des Landes niedergeschrieben steht. Dennoch wird Weiterbildung be-

trieben und diese nach außen dargestellt, da in der Imagebroschüre der Universität sowohl die Bedeutung der Weiterbildungsstudiengänge an der Juristischen Fakultät, als auch das Leistungsangebot der UP Transfer GmbH an der Universität Potsdam sowie von Potsdam Transfer herausgestellt wird (Universität Potsdam, 2017). Die Weiterbildung wird als Brücke zum Markt und als Wissensvermittlung für unterschiedliche Anspruchsgruppen gesehen (ebd.).

Im Hochschulentwicklungsplan für den Zeitraum 2014-2018 ist die Weiterbildung auf verschiedenen Ebenen berücksichtigt (Universität Potsdam, 2015). Die Universität Potsdam versteht sich als offene Hochschule, die einen wichtigen Beitrag für das lebenslange Lernen leistet und die ein Motor für die Fach- und Führungskräfteversicherung im Land Brandenburg ist. Die Universität sieht es als zentrale Aufgabe an, das Land bei der Bewältigung der drängendsten gesellschaftspolitischen Herausforderungen zu unterstützen. Dazu soll im Zeitraum bis 2018 ein Gesamtkonzept zum „Lebenslangen Lernen“ entwickelt werden, das eine inhaltliche Strategie für weiterbildende Masterstudiengänge und berufs begleitende Zertifikatsprogramme vorsieht. Darüber hinaus reagiert die Universität auf die steigende Nachfrage nach qualifizierten Führungskräften und MitarbeiterInnen indem der Umfang und die Sichtbarkeit der Weiterbildungsangebote erhöht und die Kommunikation nach außen verbessert wird. Dieser Plan zur Entwicklung in Bereich der Weiterbildung erscheint aktuell nur in Teilen umgesetzt, sodass für die Zukunft enormer Handlungsbedarf besteht, um einerseits die gestellten Aufgaben der Landesregierung zu erfüllen und andererseits nicht an Attraktivität zu verlieren und vorhandene Potentiale ungenutzt zu lassen.

#### 4. Literaturverzeichnis

Bade-Becker, U. (2017). Rechtliche und organisatorische Herausforderungen bei der Implementierung der wissenschaftlichen Weiterbildung. In B. Hörr & W. Jütte (Hrsg.) *Weiterbildung an Hochschulen – Der Beitrag der DGWF zur Förderung wissenschaftlicher Weiterbildung*. S. 171-180. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6004479w>

Dollhausen, K., Ludwig, J. & Wolter, A. (2013). Organisation und Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung in einer bewegten Hochschullandschaft. *Hochschule und Weiterbildung*, 13 (2), S. 10-10. URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-97635

DWGF. (2015). *Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen*. DGWF-Empfehlungen – Beschlossen am 16./17.07.2015 in Oestrich-Winkel. Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e.V.

Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A., & Stöter, J. (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen*. Münster; New York: Waxmann.

Kultusministerkonferenz. (2001). *Vierte Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Weiterbildung*. Konferenz der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.).

Lermen, M. & Maschwitz, A. (2018). Organisatorische Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung. In A. Maschwitz, M. Lermen, M. Johannsen & K. Brinkmann (Hrsg.) *Organisationale Verankerung und Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen*. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. S. 5-12.

Maschwitz, A., Schmitt, M., Hebisch, R. & Bauhofer, C. (2017). *Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung. Herausforderungen und Möglichkeiten bei der Implementierung und Umsetzung von weiterbildenden Angeboten an Hochschulen*. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bundes-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen". URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-148917

Universität Potsdam. (2015). *Die Universität Potsdam: Spitzenforschung und –lehre im Dienste des Landes. Hochschulentwicklungsplan 2014-2018*. Zugriff am 08.03.2019 unter [https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/up-entdecken/docs/Universitaet\\_Potsdam\\_Hochschulentwicklungsplan\\_2014-2018.pdf](https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/up-entdecken/docs/Universitaet_Potsdam_Hochschulentwicklungsplan_2014-2018.pdf)

Universität Potsdam. (2017). *Wo Wissen wächst*. Zugriff am 14.03.2019 unter [https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/up-entdecken/docs/infomaterial/UP\\_Image-Broschuere\\_2017\\_web.pdf](https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/up-entdecken/docs/infomaterial/UP_Image-Broschuere_2017_web.pdf)

Universität Potsdam. (2018). *Leitbild der Universität Potsdam*. Zugriff am 08.03.2019 unter [https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/up-entdecken/docs/infomaterial/Leitbild\\_Universitaet\\_Potsdam.pdf](https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/up-entdecken/docs/infomaterial/Leitbild_Universitaet_Potsdam.pdf)

Wissenschaftsrat. (1997). *Wissenschaftsrat verabschiedet Empfehlungen zur berufsbezogenen wissenschaftlichen Weiterbildung*. Pressemitteilung vom 14. November 1997.

Wissenschaftsrat. (2017). *Bestandsaufnahme und Empfehlungen zu studiengangsbezogenen Kooperationen: Franchise-, Validierungs- und Anrechnungsmodelle*. Drs. 5952-17. Berlin

Wissenschaftsrat. (2019). *Empfehlungen zu hochschulischer Weiterbildung als Teil des lebenslangen Lernens*. Drs. 7515-19. Berlin