

Der Weg zu wissenschaftlicher Weiterbildung an einer grundlagenorientierten Forschungsuniversität

Überlegungen am Beispiel der Georg-August-Universität Göttingen

REGINA HEBISCH

ACHIM SPILLER

Kurz zusammengefasst ...

Wissenschaftliche Weiterbildung ist eine Aufgabe der Hochschulen und Universitäten. Anders als das grundständige Studium wird sie jedoch (trotz betonter gesellschaftlicher Bedeutung) nicht öffentlich gefördert, sondern soll aus Studiengebühren finanziert werden. Die Herausforderungen der Finanzierung sind dabei als ein wesentlicher Grund zu betrachten, aus dem heraus die wissenschaftliche Weiterbildung zunächst eine nachrangige Stellung an Hochschulen und – möglicherweise in besonderem Maße an forschungsstarken – Universitäten einnimmt. Da es hier jedoch größere Unterschiede gibt, ist ein genauerer Blick auf die jeweilige Universität erforderlich. Die folgende Fallstudie bezieht sich auf die Georg-August-Universität Göttingen. Das Ziel des Beitrages ist es, am Beispiel der (grundlagen-)forschungsorientierten Universität Göttingen die besonderen Herausforderungen darzulegen, die für das Angebot von Weiterbildung an diesem Hochschultyp bestehen. Zunächst wird ein Überblick über die Voraussetzungen an der Universität Göttingen gegeben. Dann wird die Frage aufgeworfen, welche Organisationsform für Weiterbildung unter diesen Bedingungen sinnvoll ist und welche Positionierung der Weiterbildung in der Gesamtorganisation vorstellbar ist. Zuletzt werden Vorstellungen entwickelt, wie ein organisatorischer Wandel zur Förderung von wissenschaftlicher Weiterbildung eingeleitet werden kann.

1. Einleitung

Wissenschaftliche Weiterbildung ist seit 1998 gesetzlich festgeschriebene Aufgabe von Hochschulen und Universitäten. Vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und der Veränderung der Berufswege werden Hochschulen mit dem Konzept des lebenslangen oder lebensbegleitenden Lernens aufgefordert, berufsbegleitende Studiengänge und kleinere Zertifikatsformate anzubieten.

Die Weiterbildung an Hochschulen und Universitäten in Deutschland hat jedoch insofern einen Sonderstatus, als sie abgeleitet aus dem Gebot der Vollkostendeckung des EU-Beihilferechts über Studiengebühren getragen werden muss (vgl. NHG §13a (3)). Die Art der Finanzierung sowie die Bedürfnisse berufstätiger Studierender und die Anforderungen einer angepassten Didaktik haben zur Folge, dass Weiterbildung einer eigenständigen Organisationsstruktur bedarf. Aus diesem Grund wird sie nicht als eine Aufgabe wahrgenommen, die mit der grundständigen Lehre gleichrangig ist, sondern häufig als – teilweise randständiges – Experimentierfeld betrachtet. Dies trifft möglicherweise in besonderem Maße auf forschungsstarke Universitäten zu, da die Ausrichtung auf die Grundlagenforschung als Gegensatz zu einem ökonomisch orientierten Weiterbildungsmarkt empfunden werden kann.

Bisher ist allerdings wenig darüber bekannt, ob bzw. in welcher Form ein solcher Gegensatz zwischen Forschung und Weiterbildung tatsächlich existiert. Dass das Verhältnis von Forschungsuniversität und Weiterbildung in erster Linie vom nationalen Hochschulsystem abhängt, zeigen Untersuchungen von Spitzenuniversitäten im angelsächsischen System mit ihrer massiv ausgebauten Weiterbildung (Hanft & Knapp, 2016). Aber auch in Deutschland sind Forschungsuniversität und Weiterbildung keine zwangsläufigen Gegensätze, wie fortgeschrittenere Konzepte wie die Freiburger Akademie für Universitäre Weiterbildung der Universität Freiburg, das Zentrum für Wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Tübingen oder das Zentrum für Wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Marburg zeigen. Deshalb ist ein genauerer Blick auf die jeweilige Universität erforderlich. Die folgende Fallstudie bezieht sich auf die Georg-August-Universität Göttingen. An dieser gibt es derzeit drei Weiterbildungsstudiengänge und wenige Zertifikatsangebote, die dezentral von der jeweiligen Fakultät angeboten und durchgeführt werden. Die Universität ist somit im Bereich Weiterbildung wenig aktiv.

Ziel des folgenden Beitrages ist es, am Beispiel der (grundlagen-)forschungsorientierten und stark geistes- wie naturwissenschaftlich orientierten Universität Göttingen fallstudienartig die besonderen Herausforderungen darzulegen, die für das Angebot von Weiterbildung an diesem Hochschultyp bestehen. Zunächst wird ein Überblick über die Voraussetzungen an der Universität Göttingen gegeben. Dann wird die Frage aufgeworfen, welche Organisationsform für Weiterbildung unter diesen Bedingungen sinnvoll ist und welche Positionierung der Weiterbildung in der Gesamtorganisation vorstellbar ist. Zuletzt werden Vorstellungen entwickelt, wie ein organisatorischer Wandel zur Förderung von wissenschaftlicher Weiterbildung eingeleitet werden kann.

Methodisch beruht der folgende Beitrag auf den Erfahrungen der Verfasser*innen mit der Entwicklung und dem Management eines Weiterbildungsstudiengangs (MBA Agribusiness, s. u.) an der Universität Göttingen und den damit verbundenen vielfältigen Aushandlungs- und Institutionalisierungsprozessen. Dieser Studiengang ist aus dem BMBF-Programm „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ hervorgegangen.

2. Weiterbildung an einer forschungsorientierten Universität

2.1 Die Universität in der Region und in der Welt

Göttingen ist eine kleine Großstadt im südlichen Niedersachsen. Die Universität mit ca. 30.000 Studierenden und rund 13.400 Mitarbeitenden hat eine große Bedeutung als Arbeitgeberin in der Region. Es sind einige global agierende und innovationsstarke Unternehmen in der Region ansässig, insgesamt ist sie jedoch wenig wirtschaftsstark, v.a. durch räumliche Distanz zu großen urbanen Zentren. Als Volluniversität hat die Georgia Augusta ein Einzugsgebiet für Studierende, das weit über die Region hinausgeht. Der Anteil der internationalen Studierenden liegt bei ca. 14 Prozent. Die Attraktivität für Studierende und Lehrende wird gesteigert durch den sogenannten Göttingen Campus, in dem sich neben der Universität mehrere Max-Planck-Institute und das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) zusammengeschlossen haben. Weitere Kooperationen wie mit dem SüdniedersachsenInnovationsCampus (SNIC) und der Südniedersachsenstiftung fördern den Austausch von Hochschulen und Unternehmen insbesondere in Hinblick auf Entrepreneurship, Wissens- und Technologietransfer sowie Fachkräfteförderung. Allerdings spielt der Göttingen Campus mit seiner Ausrichtung auf die Exzellenzinitiative des Bundes eine ungleich größere Rolle als die eher auf die regionale Wirtschaft gerichteten Vernetzungseinrichtungen.

Auf internationaler Ebene ist die Universität Mitglied mehrerer Zusammenschlüsse von forschungsstarken Universitäten, die Internationalisierung, wissenschaftliche Zusammenarbeit und Innovationen in Forschung und Lehre fördern wollen (z. B. Coimbra, Enlight, HeKKSaGOn).

2.2 Angebote für die Öffentlichkeit und Weiterbildung

Die Georg-August-Universität Göttingen ist eine forschungsorientierte Volluniversität mit 13 Fakultäten und über 200 grundständigen und konsekutiven Studiengängen. Sie versteht sich in erster Linie als Präsenzuniversität. Zwar sollen digitale Medien und virtuelle Mobilität dazu genutzt werden, die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben zu verbessern, der Campus vor Ort steht jedoch weiterhin zentral im Vordergrund. „Die enge Verzahnung von Digitalisierung, Internationalisierung und Diversitätsorientierung sowie die forschungsorientierte Lehre schaffen wichtige Voraussetzungen für ein qualitätsgesichertes erfolgreiches Studium am Göttingen Campus“ (Universität Göttingen, 2017). Diese Ausrichtung auf die Präsenzuniversität ist auch durch die Covid-Pandemie und den damit einhergehenden Schub in der digitalen Lehre nicht revidiert worden.

In der Weiterbildung verfügt die Universität zunächst über eine durchaus lange Tradition: In den 1950er Jahren war die Georgia Augusta eine der ersten Universitäten in Deutschland, an der durch das Angebot von Seminarkursen in Verbindung mit Seminaren und Instituten der Universität der Versuch unternommen wurde, die nach dem ersten Weltkrieg weitgehend zum Erliegen gekommene Mitarbeit der Universität an der Erwachsenenbildung wieder aufzunehmen (Raapke, Brokmann-Nooren, Grieb & Beyersdorf, 2015, S. 10). Diese Elemente sind aber im weiteren Verlauf der Entwicklung seit den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts kaum mehr aufgegriffen worden. Aktuell gibt es Angebote für die Öffentlichkeit wie eine Ringvorlesung, die „Nacht des Wissens“ und die Podcast-Reihe „Science-Talk“. Angebote für ältere Interessierte werden vom Verein „Universität des Dritten Lebensalters“ in Kooperation mit der Universität organisiert. Eine Besonderheit stellt das 2022 eröffnete neue Wissens-Museum „Forum Wissen“ dar. Hier werden die Sammlungen der Universität der Öffentlichkeit vorgestellt und der Prozess der „Wissenschaft“ anschaulich gemacht. Die Ausstellungen werden durch Vorträge und Workshops ergänzt.

Die Zentrale Einrichtung für Sprachen und Schlüsselqualifikationen bietet seit über 50 Jahren fakultätsübergreifend Kurse in Fremdsprachen, allgemeinen Schlüsselkompetenzen und IT an. Das Kursangebot richtet sich dabei hauptsächlich an die Studierenden der Universität, freie Kapazitäten können jedoch auch von externen Personen als Gasthörer*innen genutzt werden.

Die wissenschaftliche Weiterbildung in dem Sinne, dass Studienprogramme auf Bachelor- oder Masterniveau (Studiengänge oder kürzere Formate) für nicht-traditionelle Studierende und/oder berufsbegleitend angeboten werden, erfährt erst in jüngster Zeit vorsichtige Entwicklungsschritte. Es gibt drei weiterbildende Masterstudiengänge, die dezentral von der jeweiligen Fakultät angeboten und durchgeführt werden, sowie einige wenige Zertifikatsangebote:

- „Information Systems“ (M.Sc.) an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät (Wirtschaftsinformatik)
 - Online-Weiterbildungsstudiengang, geeignet für Berufstätige
 - Angebot des Bildungsnetzwerkes Winfoline (4 deutsche Universitäten)
 - Seit Anfang der 2000er Jahre
 - 90 Credits, 3 Semester Vollzeit (entsprechend verlängert in Teilzeit)

Dieser Studiengang wird jedoch eingestellt und gerade abgewickelt. Der Aufwand des Managements in Parallelstrukturen zur grundständigen Lehre wird von den Verantwortlichen in Relation zum Nutzen für die Fakultät inzwischen als zu groß angesehen.

- „European and Transnational Intellectual Property and Information Technology Law“ (LL.M.) an der Juristischen Fakultät
 - Weiterbildungsstudiengang in Präsenz
 - Unterrichtssprache Englisch, richtet sich an internationale Studierende
 - Seit Wintersemester 2017/18
 - 60 Credits, ein Jahr Vollzeit

Zulassungsvoraussetzungen sind ein Bachelor- oder höherer Abschluss und mindestens ein Jahr qualifizierte Berufserfahrung. Als internationaler Studiengang findet er eine hohe Nachfrage aus aller Welt (ca. 30 % der Studierenden kommen aus Deutschland).

- „Agribusiness“ (MBA) an der Fakultät für Agrarwissenschaften
 - Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang, Blended-Learning-Format (Selbststudium anhand von Materialien auf der Lernplattform, wöchentliche zeitsynchrone virtuelle Seminare, Präsenzwochenenden)
 - Seit Wintersemester 2019/20
 - 90 Credits, 5 Semester in Teilzeit

Zusätzlich zum Studiengang werden Zertifikate angeboten, die aus jeweils drei aus dem Studiengang ausgekoppelten Modulen bestehen.

Die Durchführung dieser drei Weiterbildungsangebote erfordert eine Reihe von Leistungen, die von der grundständigen Lehre abweichen: Lehre an Abenden und Wochenenden, Lehrendengewinnung und -vergütung, Betreuung der Studierenden, Marketing, Finanzkalkulation und -verwaltung, technische und mediendidaktische Unterstützung des E-Learning (Aspelmeier & Hebisch, 2017; Hebisch, 2020). Für diese Leistungen mussten und müssen Lösungen gefunden werden, die Weiterbildung an der Universität nachhaltig ermöglichen. Dabei ist u. a. zu überlegen, welche Voraussetzungen solche Lösungen fördern oder behindern und an welchen

Stellen auch zentrale Regelungen sinnvoll und für mehr als einen Studiengang hilfreich sein können.

2.3 Forschungsfokus als Hemmschuh für Weiterbildung?

Weiterbildung kann in der Universität als Innovation betrachtet werden, die andere Bereiche wie etwa die grundständige Lehre beeinflussen kann. Es ist jedoch fraglich, welche Bedingungen und Voraussetzungen förderliche bzw. hemmende Faktoren für diese Innovation darstellen. Zentrale Charakteristika der Universität Göttingen haben Auswirkungen auf die Entwicklung von Weiterbildung als Aufgabe der Universität, wobei hier vor allem die Punkte betrachtet werden, die diese behindern:

Die Universität Göttingen ist eine Volluniversität mit Schwerpunkten sowohl in den Geisteswissenschaften als auch in grundlagenorientierten Naturwissenschaften. Dagegen fehlen Ingenieurwissenschaften, die häufig einen besonders privilegierten Zugang zur beruflichen Praxis und damit auch sowohl zu Kenntnissen über den Bedarf an Weiterbildung als auch zu Weiterbildungsinteressenten haben. Wie oben beschrieben stellt die Region Südniedersachsen kein wirtschaftlich starkes Umfeld dar und bietet wenig Anknüpfungspunkte für Weiterbildung etwa durch Kooperationen mit Industrieunternehmen.

Wenn an forschungsorientierten Universitäten vielfach schon die grundständige Lehre als Hemmnis auf dem Weg einer Forschendenkarriere gesehen wird, trifft dies auf das „Randthema“ wissenschaftliche Weiterbildung in voller Härte zu. Die zentrale Steuerungsgröße des Wissenschaftssystems ist Reputation (Luhmann, 1990). Reputation wird in einer Forschungsuniversität aber im Wesentlichen durch die Forschung zugewiesen, sie misst sich an der Anerkennung in der Fach-Community, in erster Linie auf Publikationen zurückgehend. Dies gilt besonders auf Ebene der Fakultäten, also im direkten Kreis der Fachkolleg*innen. Auf gesamtuniversitärer Ebene, auf der die Leistungen der Wissenschaftler*innen nicht mehr präzise fachinhaltlich eingeschätzt werden können, stehen herausgehobene (übergreifende) Einzelpublikationen und die Einstufung als „highly cited researcher“, noch mehr aber die leichter messbare Zielgröße Drittmittelannahmen im Vordergrund. Im Gegensatz dazu ist der Reputationsgewinn durch Beteiligung an Weiterbildung gering (Schmid et al., 2019), auch wenn gut ausgestattete Förderprogramme wie das des BMBF („Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“) temporäre Aufmerksamkeit für die Weiterbildung erzielen. Da diese aber nicht dauerhaft angelegt sind und im Vergleich zu den Gesamtdrittmitteln einer größeren Universität marginal bleiben, wirken sie sich auf die grundlegenden Anreizstrukturen nicht aus.

Die Forschungsorientierung der Universität erfährt eine besondere Prägung durch die Exzellenzinitiative. Der Erfolg in der ersten Phase führte in Göttingen zu einem starken Schub für die Grundlagendisziplinen und zu einem gewissen Freiraum

für Forschungsinnovationen mit Konzepten wie Free Floater (thematisch freie Professuren) und Courant-Zentren (neue Forschungszentren quer zur Fakultätsstruktur). Der Misserfolg in den beiden folgenden Phasen der Exzellenzinitiative sowie generelle Finanzkürzungen in Niedersachsen in den letzten Jahren schränken das Innovationsbudget ein. Infolgedessen hat die Wiedererlangung des Exzellenzstatus weiter höchste Priorität. Sie bindet daher auch in Zukunft, wie in den vergangenen Jahren, erhebliche Anteile der (Management-) Kapazitäten und dominiert den universitären Diskurs. Sie führt auch zu einer besonderen Gewichtung von Mitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und einer geringeren Wertschätzung von Drittmitteln aus der Wirtschaft.

Die Fakultäten der Universität Göttingen haben eine ausgeprägte Finanzautonomie, typischerweise greift das Präsidium nicht detailsteuernd in die Fakultätsbudgets ein. Das Budget des Präsidiums für Innovationsanreize ist nicht zuletzt aufgrund dieser dezentralen Finanzautonomie der Fakultäten begrenzt. Dies bedeutet auch, dass Wissenschaftler*innen mit Interesse an Weiterbildung eher auf der Ebene der Fakultäten um Unterstützung werben müssen. Eine zentrale Förderung wissenschaftlicher Weiterbildung ist unter diesen Bedingungen weniger wahrscheinlich.

Zentrale Lehreinheiten wie die Zentrale Einrichtung für Sprachen und Schlüsselqualifikationen sind eher schwach institutionalisiert und unterfinanziert. Sie kämpfen selbst um das Überleben und können daher wenig Impulse für die Weiterbildung geben. Positiv ist ein leistungsstarkes Rechenzentrum in Form der Gesellschaft für wissenschaftliche Datenverarbeitung für die digitale Infrastruktur auch von Blended-Learning-Programmen.

Die Universität ist in der Lehre ausgelastet, gerade in Fakultäten wie den Wirtschafts- und Agrarwissenschaften und Jura, die sich für wissenschaftliche Weiterbildung besonders eignen. Nicht selten sind Professuren, die aufgrund ihres anwendungsorientierten Schwerpunkts eine hohe Attraktivität für Weiterbildungsangebote aufweisen und über gute Kontakte in das Berufsfeld verfügen, auch gleichzeitig in der grundständigen Lehre stark in Anspruch genommen.

Wenn über eine Erweiterung der Zielgruppen der Studierenden nachgedacht wird, dann im Zeichen der Internationalität, die die Universität als eine ihrer Stärken betrachtet (Universität Göttingen, 2017). „Die Universität Göttingen betreibt gemeinsam mit internationalen Partnern Studiengänge, bietet internationalisierte Curricula und unterstützt studienrelevante Auslandsaufenthalte“ (ebd.). Wissenschaftliche Weiterbildung steht zur Erweiterung der „Märkte“ nicht auf der Agenda.

Aus US-Ivy-League-Universitäten ist bekannt, dass Weiterbildung, Alumni-Aktivitäten und Fundraising eine wichtige synergistische Rolle spielen können. An der Universität Göttingen sind die beiden letzten Themen in den vergangenen

Jahren zwar durchaus verstärkt worden, ihr Professionalisierungsgrad ist aber insgesamt noch gering. Die drei weiterbildungsaktiven Fakultäten sind auch hier besonders aktiv. Die Vernetzung mit der Weiterbildung verspricht aber erst langfristig Erfolge und hat zunächst investiven Charakter.

Aufgrund ihrer (zwangsläufig) ökonomischen Orientierung wird die wissenschaftliche Weiterbildung schnell als Fremdkörper wahrgenommen, sie wird als ein organisationalkulturell fremdes Element gesehen (Seitter, 2014). „Die traditionelle Angebotsorientierung der Universität [...] steht der Nachfrageorientierung der wissenschaftlichen Weiterbildung gegenüber“ (Salland & Siegmund 2018, S. 122). Die wissenschaftliche Weiterbildung hat sich den Prinzipien des Marktes zu stellen, denn es ist politisch gewollt, dass sie, anders als grundständige Studienangebote, eine Vollkostendeckung aus den erwirtschafteten Einnahmen erzielt. Die Notwendigkeit der gesonderten Finanzverwaltung (Trennungsbuchhaltung), der Öffentlichkeitsarbeit zur Studiengewinnung in Verbindung mit Nachfrageorientierung sowie weiterer Besonderheiten wie eine stärkere Studierendenbetreuung und Serviceorientierung führt zu einem Aufwand, der vor dem Hintergrund der Routine der Universität als zu hoch betrachtet wird.

Insgesamt gibt es demnach wenig Ressourcen und wenig „organisational slack“ - Kapazitäten, die über das Notwendige für die derzeitigen Ziele und Tätigkeiten hinausgehen - zur Entwicklung von Weiterbildung. Die Einstiegshürden sind hoch, weil die Umfeldbedingungen schwierig sind. Die Frage, ob Weiterbildung zur Kultur der Universität Göttingen passt, ist noch nicht ernsthaft angegangen worden. Das Thema läuft „unter dem Radar“ der auf Exzellenz ausgerichteten Universität. Zusätzlich zu den oben genannten Punkten stellt mithin auch die fehlende Aufmerksamkeit eine Hürde für die Etablierung der wissenschaftlichen Weiterbildung dar.

3. Überlegungen zur Zukunft der Weiterbildung an der Georg-August-Universität Göttingen

3.1 Institutionalisierung der Weiterbildung

Unter der Prämisse, dass es wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Göttingen gibt und geben soll - ohne die Frage nach dem Umfang zu beantworten -, stellen sich Fragen nach der geeigneten Organisationsform. Eine Reihe von Kriterien kann bei der Entscheidung über die Organisationsform hilfreich sein. Dazu gehören u. a. Wirtschaftlichkeit (z. B. bezogen auf den Grad der möglichen Synergien) und finanzielle Gestaltungsmöglichkeiten, Motivation und Anreize, Know-how und strategische Ausrichtung sowie Flexibilität und Außendarstellung (Theuvsen, 2016; Kiefer & Spiller, 2004).

Die bisher bestehenden Weiterbildungsangebote an der Universität Göttingen wurden in den jeweiligen Fakultäten entwickelt und implementiert. Hier ist das Know-how für Fachinhalte und Didaktik angesiedelt, wie häufig auch die

Kontakte in die entsprechenden Wirtschaftsbranchen und zu den Zielgruppen der Weiterbildung. Die dezentrale Anbindung ist oft mit einer erhöhten Identifikation mit und Motivation für Weiterbildung verbunden. Innerhalb der Fakultäten gestaltet sich die Koordination zwischen Lehrenden und Management durch die persönliche und räumliche Nähe leichter. Auch können diese Einheiten flexibler agieren (Hanft, Brinkmann, Kretschmer, Maschwitz, & Stöter, 2016; DGWF, 2015). Durch die dezentrale Organisation von Weiterbildung wird gerade in Universitäten „auch die wissenschaftlich-akademische Selbstorganisation und mithin hierarchisch nicht lineare Stellung der Fakultäten zueinander und zur Hochschulleitung berücksichtigt“ (Dollhausen & Lattke, 2020).

Die Vorteile einer zentralen Organisation liegen dagegen in der erhöhten Sichtbarkeit der Weiterbildung nach innen und außen, in der Möglichkeit zur Setzung verbindlicher Standards und übergreifender Finanzierungs- und Marketingmodelle sowie in Professionalisierungs- und Synergieeffekten bei Verwaltung und Dienstleistung, wohingegen eine dezentrale Aufhängung unter einer mangelnden Unterstützung der Hochschulleitung und -verwaltung und geringer Sichtbarkeit leiden kann. Eine zentrale Einrichtung für Weiterbildung kann einen abgestimmten Auftritt nach außen gestalten und den Anforderungen an das Marketing durch die steigende Relevanz von Social-Media-Kommunikation Rechnung tragen.

Bislang fehlt an der Universität Göttingen eine kritische Masse an Weiterbildungsangeboten, die eine Zentralisierung befördern würde. Der begrenzte Umfang an Programmen führt dazu, dass sich kaum Größenvorteile erzielen lassen. Die drei Masterstudiengänge und wenigen Zertifikatsangebote ermöglichen wenig Synergieeffekte, da sie einen stark unterschiedlichen Charakter haben (Vollzeit versus berufsbegleitend) und differierende Zielgruppen bedienen (Inland versus international, unterschiedliche Fächer). Unter diesen Bedingungen können weder Studiengangs- noch Marketingkonzepte von einem Programm auf das andere übertragen werden. Dies spricht gegen eine Zentralisierung des Weiterbildungsgeschäftes.

Allerdings gibt es eine Reihe von Interdependenzen mit der gesamtuniversitären Steuerung. So wurde während der Erarbeitung des Weiterbildungsstudiengangs „Agribusiness (MBA)“ (Hebisch, 2020) und eines dazugehörigen Managementkonzepts für die nachhaltige Durchführung (Aspelmeier & Hebisch, 2017) deutlich, dass die Regelungen und Verwaltungsabläufe der Universität, die auf die grundständige Präsenzlehre ausgerichtet sind, für ein Weiterbildungsangebot angepasst werden müssen. Das betrifft Regelungen in Ordnungen (z. B. Erweiterung der Allgemeinen Prüfungsordnung) ebenso wie die Finanzierung und die Gebührenerkalkulation und -verwaltung (u. a. Einstufung der Tätigkeit, Risikorücklagen, Gemeinkostenpauschale, Stornierungsgebühren) (Maschwitz, Schmitt, Hebisch & Bauhofer, 2017),

die Ausstellung von Studierendenausweisen ebenso wie die Raumvergabe und Semesterbeiträge. Diese Themen verlangen bisher flexible Einzelfalllösungen jenseits der Routine der grundständigen Studiengänge. Die Bearbeitung dieser Fragen erfolgte bei der Studiengangentwicklung des MBA Agribusiness grundsätzlich kooperativ, jedoch zeigten sich hinsichtlich einiger Aspekte auch Grenzen der Kooperation, etwa wenn die Raumvergabe nur sehr bedingt auf die Ansprüche von Weiterbildungsstudiengängen an die langfristige (semesterübergreifende) Planbarkeit eingeht. Solche Punkte sprechen, wenn nicht unbedingt für eine Zentralisierung, doch auf jeden Fall für eine stärkere Unterstützung der Weiterbildungsangebote durch die Hochschulleitung.

Vor diesem Hintergrund ist es für die Universität Göttingen derzeit sinnvoll, die Weiterbildungsangebote (Studiengänge und Zertifikate) weiterhin dezentral in den Fakultäten zu koordinieren und zu betreuen, unter Ausnutzung der kurzen Wege zu und zwischen den Lehrenden und der Nähe zur Forschung. Auch die Ansprache der Zielgruppen und die Netzwerkbildung sind hier zweckmäßigerweise angegliedert.

Eine Stärkung der Unterstützung der Weiterbildung auf zentraler Ebene ist jedoch wünschenswert; ein wichtiger Schritt wäre die explizite Festlegung einer Zuständigkeit im Präsidium. Das Thema benötigt eine*n Machtpromotor*in auf Leitungsebene, die/der bei den notwendigen Einzelfallentscheidungen die Position der dezentralen Einheiten gegenüber zentralen Entscheidungseinheiten (Verwaltung, zentrale Gremien) stützt und die Besonderheiten dieses Innovationsfeldes berücksichtigt.

Weiterhin sollten die verschiedenen dezentralen Weiterbildungseinheiten interfakultär durch eine Arbeitsgruppe vernetzt werden, die sich der oben skizzierten zentralen Regelungen annimmt. Dabei ist der Dialog mit den internen Stakeholdern der Weiterbildung hilfreich, um Ansatzpunkte zur Verbesserung der Situation der Weiterbildung zu identifizieren und gemeinsame Ziele gegenüber den zentralen Einheiten und dem Präsidium zu vertreten.

Für eine strategische Positionierung der Universität zum Thema Weiterbildung ist es nach unserer Einschätzung derzeit zu früh. Wir schlagen daher zurzeit explizit keine Aufnahme der „Weiterbildung“ in das Leitbild der Universität oder in das Leitbild Lehre vor, weil dieses entweder Leerformelcharakter hätte oder zu große Widerstände auslösen würde.

Begleitend sollte allerdings der Dialog mit dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur gesucht werden: Die Weiterbildung an Hochschulen und Universitäten unterliegt rechtlichen Regelungen, die die Wettbewerbsbedingungen beeinflussen. Diese Regelungen sind zudem mitunter nicht auf die besonderen Bedingungen und Bedürfnisse der Weiterbildung angepasst (Regelungen des HG, der LVVO, evtl. Aufnahme in Zielvereinbarungen). Auch eine

finanzielle (Teil-) Förderung sollte zur Diskussion gestellt werden. Ohne eine Sockelfinanzierung durch das Land ist die – politisch erwünschte – Entwicklung von Weiterbildung in größerem Rahmen unter den derzeitigen Bedingungen kaum möglich. Ein verstärkter Austausch mit den anderen niedersächsischen Universitäten und Hochschulen zum Thema Weiterbildung ist sinnvoll, um die Perspektiven der wissenschaftlichen Weiterbildung grundsätzlich zu stärken.

3.2 Change Management und notwendige Ambidextrie

Bei der Entwicklung des Bereichs der Weiterbildung geht es (zumindest in absehbarer Zeit) nicht um die Veränderung der Gesamtorganisation oder der Hochschulkultur insgesamt, sondern um das Erschließen von Freiräumen für das neue Feld, das Verhindern von Blockadesituationen aufgrund von z. B. Ängsten vor finanziellen Risiken und einer Gefährdung akademischer Freiheiten (Mai, 2016). Es ist organisatorisch eher eine lose Kopplung anzustreben, die die Gesamtorganisation relativ konstant hält, während der sich entwickelnde Weiterbildungsbereich beweglich und veränderungsfähig werden soll (Hanft et al., 2016).

Selbst kleinere Änderungen der Organisationsstrukturen, wie oben beschrieben, sind ohne einen Wandel der Einstellung zu und der Bewertung von wissenschaftlicher Weiterbildung allerdings kaum möglich. Es bedarf der gedanklichen Verknüpfung von Weiterbildung und grundständiger Lehre im Hinblick auf didaktische Formate, Digitalisierung und heterogene Zielgruppen: So war der Weiterbildungsstudiengang MBA Agribusiness bereits vor der Corona-Pandemie professionell auf virtuelle Formate vorbereitet, so dass die Lehrenden für die Umstellung der grundständigen Lehre von ihren Erfahrungen profitieren konnten. Synergien entstehen auch dadurch, dass in beiden Bereichen ein Bedarf an dauerhaftem (unbefristetem) technischen und medien-didaktischen Support besteht. Zudem werden in der Weiterbildung Erfahrungen mit berufsbegleitenden Formaten und heterogenen Zielgruppen gesammelt, die bei neuen Entwicklungen des Bedarfs von zukünftigen Studierenden eine Rolle spielen können. Entsprechend werden Erfahrungen mit Flexibilität in der Zusammenstellung und Anrechnung von Studienkomponenten vorweggenommen.

Ebenso sollte eine Verbindung von der Weiterbildung zur Third Mission hergestellt werden, insbesondere zum Wissenstransfer, der eine zunehmend zentrale Aufgabe der Universität darstellt. Dabei werden in Göttingen bislang vorwiegend Technologietransfer und Ausgründungen gefördert. Gerade kleinere Weiterbildungsformate bieten jedoch die Möglichkeit, Forschungsergebnisse auf kurzem Weg für die berufliche Fortbildung nutzbar zu machen und damit translationale Prozesse zu stärken.

Zusätzlich sollten Anreizstrukturen in den Blick genommen werden. Direkte finanzielle Anreize in Form von zusätzlichem Einkommen der an der Weiterbildung beteiligten Wissenschaftler*innen stehen an forschungsorientierten

Universitäten grundsätzlich nicht im Vordergrund und können an einer naturwissenschaftlich-grundlagen- und geisteswissenschaftlich-orientierten Universität wie Göttingen u.U. Reaktanz auslösen. Hinzu kommt, dass die (Nicht-)Verfügbarkeit von Zeit das weitaus stärkere Argument für Wissenschaftler*innen ist, dem durch die begrenzten finanziellen Möglichkeiten der Bezahlung in der Weiterbildung kaum zu begegnen ist.

Der Universität wäre es jedoch möglich, Anreize für ein Engagement in der Weiterbildung zu schaffen, indem dieses bei der leistungsorientierten Mittelvergabe und bei den Leistungszulagen für Professor*innen berücksichtigt wird. Die rechtliche Grundlage dafür ist in der Niedersächsischen Verordnung über Leistungsbezüge (NHLeistBVO §4) sowie in der Richtlinie der Universität gegeben.

Im Ergebnis bedarf es einer gewissen Ambidextrie (Beidhändigkeit). Der Begriff Ambidextrie bezeichnet in der Organisationsforschung, „dass Unternehmen ihr bestehendes operatives Geschäft bestmöglich betreiben und weiter optimieren (hier packt die eine Hand zu), während gleichzeitig neue Wege, Produkte, Dienstleistungen und Handlungsmöglichkeiten erforscht werden (hier ist die zweite Hand am Werk)“ (Frey & Töpfer, 2021, S.17). „Ambidextrie ist gewissermaßen synchrone Arbeit auf verschiedenen ‚Baustellen‘: das fortsetzen, was man heute tut, und sich zugleich auf neue Zukunftsfelder begeben“ (Gergs & Lakeit, 2020, S.71). Übertragen wäre es so zu verstehen, dass die Universität gute Lehre und Forschung ermöglicht und durchführt, aber auch Innovationen zulässt und auf neue Entwicklungen reagiert. Es sollte ein Verständnis dafür entwickelt werden, dass eine Universität sich neben dem bei Weitem dominierenden Hauptfeld der Grundlagenforschung und der grundständigen Lehre ein innovatives „Spielfeld“ Weiterbildung leisten sollte, um das Innovationspotenzial in der Lehre zu erhöhen und neue Möglichkeiten zu entwickeln.

In Bezug auf die wissenschaftliche Weiterbildung erhält der Begriff „Ambidextrie“ eine zusätzliche Bedeutung. Die Weiterbildung unterliegt im Gegensatz zu Lehre und Forschung durch den politisch gewollten Zwang zur Vollkostendeckung einer marktlichen Orientierung und betriebswirtschaftlichen Logik. Die notwendigerweise entstehende Reibung mit der öffentlich finanzierten Organisation der grundständigen Lehre muss der Universitätsleitung bewusst sein und zugelassen werden.

„Die organisatorische Herausforderung für [...] Weiterbildungseinrichtungen besteht darin, sich in der [...] Trias von Wissenschaft, Verwaltung und Markt zu behaupten. Sie benötigen einerseits genügend unternehmerische Handlungsfreiheit, um sich auf dem stark wettbewerblich geprägten Weiterbildungsmarkt bewähren zu können. Gleichzeitig agieren sie als Teil der zentralen Verwaltung und damit der bürokratischen Ordnungssysteme. Zudem sind sie im Management ihrer

Angebote, z. B. bei der Bewilligung von Lehraufträgen, auf Entscheidungen der demokratisch legitimierten Selbstverwaltungsorgane in den Fakultäten angewiesen“ (Hanft et al., 2016, S. 36).

Das Verständnis für diese Anforderungen sollte sich in der Unterstützung durch die Universitätsleitung und in entsprechenden Abläufen in der Verwaltung niederschlagen, um den oben genannten Freiraum für den Weiterbildungsbereich zu schaffen.

Offen bleibt, warum manche anderen forschungsstarken Universitäten aktiver auf dem Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung agieren. Möglicherweise liegen Pfadabhängigkeiten in der Entwicklung vor, die genauer betrachtet werden müssten. Der angestrebte Wandel an der Universität Göttingen kann mit einem realistischen Anspruch nur als eine Entwicklung in kleinen Schritten verfolgt werden. In absehbarer Zeit wird die wissenschaftliche Weiterbildung kein Standbein der Universität Göttingen darstellen, sie kann aber ein kreatives Spielbein werden.

Literatur

- Aspelmeier, S. & Hebisch, R. (2017). *Management berufsbegleitender wissenschaftlicher Weiterbildung an der Universität. Ein berufsbegleitender MBA-Studiengang Agribusiness an der Georg-August-Universität Göttingen: Gewinnung von Studierenden, Durchführung, Qualitätssicherung*. Abgerufen am 23. März 2023 von <https://www.agri-career.net/agricareernet/berichte-publikationen>
- DGWF - Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (2015). *Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen*. DGWF-Empfehlung, beschlossen am 16./17.07.2015 in Oestrich-Winkel. Abgerufen am 23. März 2023 von https://dgwf.net/fileadmin/user_upload/DGWF/DGWF-Empfehlungen_Organisation_08_2015.pdf
- Dollhausen, K. & Lattke, S. (2020). Organisation und Organisationsformen wissenschaftlicher Weiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs, (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung* (S. 99-121). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17674-7_5-1
- Frey, C. & Töpfer, G. L. (2021). *Ambidextrie in Organisationen. Das Praxishandbuch für eine beidhändige Zukunft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gergs, H.-J. & Lakeit, A. (2020). *Agilität braucht Stabilität. Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hanft, A. & Knapp, K. (2016). Studienangebote für erwachsene Zielgruppen an ausgewählten Forschungsuniversitäten. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung*, (1), 56–63.
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen*. Münster, New York: Waxmann. Abgerufen am 23. März 2023 von https://www.pedocs.de/volltexte/2017/14023/pdf/Hanft_et_al_2016_Organisation_und_Management_von_Weiterbildung_und_LLL.pdf
- Hebisch, R. (2020). Entwicklung des berufsbegleitenden Masterstudiengangs MBA Agribusiness im Blended-Learning-Format. In E. Glaß, C. Bauhofer, A. Mörth, H. Sieben & B. Knauf (Hrsg.), *Prozesse der Angebotsentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung*. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ (S. 12-20). <https://doi.org/10.25656/01:20151>
- Kiefer, S. & Spiller, A. (2004). Zentrale versus dezentrale Organisationsstrukturen bei Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen. In B. Christmann & V. Leuterer, (Hrsg.), *Profil und Qualität wissenschaftlicher Weiterbildung zwischen Wirtschaftlichkeit und Wissenschaft* (S. 187-197). Hamburg: DGWF.
- Luhmann, N. (1998/1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft* (3. Aufl.). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Mai, A. (2016). Mäandernde Wege zur Bauhaus Professional School. Projekt Professional.Bauhaus an der Bauhaus-Universität Weimar. In A. Hanft, K. Brinkmann, S. Kretschmer, A. Maschwitz & J. Stöter (Hrsg.), *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen* (S. 225-244). Abgerufen am 23. März 2023 von https://www.pedocs.de/volltexte/2017/14023/pdf/Hanft_et_al_2016_Organisation_und_Management_von_Weiterbildung_und_LLL.pdf
- 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 Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. <https://doi.org/10.25656/01:14891>
- Raapke, H.-D., Brokmann-Nooren, C., Grieb, I. & Beyersdorf, M. (2015). Seminarurse. In P. Faulstich (Hrsg.), *Öffentliche Wissenschaft. Neue Perspektiven der Vermittlung in der wissenschaftlichen Weiterbildung* (S. 105-118). Bielefeld: transcript Verlag.
- Salland, C. & Siegmund, R. (2018). Universitäten als Weiterbildungsanbieter: Entwicklungen, Formen, Perspektiven. In T. Feld & S. Lauber-Pohle (Hrsg.), *Organisation und Profession* (S. 121-137). Wiesbaden: Springer VS.

Schmid, C., Maschwitz, A., Wilkesmann, U., Nickel, S., Elsholz, U. & Cendon, E. (2019). Wissenschaftliche Weiterbildung in Deutschland - Ein kommentierter Überblick zum Stand der Forschung. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 41(4), 10-35. Abgerufen am 23. März 2023 von https://test.bzh.bayern.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Beitraege_zur_Hochschulforschung/2019/4-2019_Schmid-Maschwitz-Wilkesmann-Nickel-Elsholz-Cendon.pdf

Seitter, W. (2014). Nachfrageorientierung als neuer Steuerungsmodus. Wissenschaftliche Weiterbildung als organisationale Herausforderung universitärer Studienangebotsentwicklung. In S. M. Weber, M. Göhlich, A. Schröer & J. Schwarz (Hrsg.), *Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik* (S. 141-150). Wiesbaden: Springer VS.

Theuvsen, L. (2016). *Organisation der Weiterbildung: Einige Anregungen aus wissenschaftlicher Sicht*. Vortrag auf dem 2. Verbundtreffen des Forschungsverbunds AgriCareerNet.

Universität Göttingen (2017). *Leitbild für das Lehren und Lernen*. Abgerufen am 23. Februar 2023 von <https://www.uni-goettingen.de/de/594258.html>

Autor*innen

Dr. Regina Hebisch
regina.hebisch@agr.uni-goettingen.de

Prof. Dr. Achim Spiller
a.spiller@agr.uni-goettingen.de