

# Tim Wenniges

## Wissenschaftliche Weiterbildung als Baustein der Personalentwicklung

„Die Menschen sind tausendmal mehr bemüht, sich Reichtum als Geistesbildung zu erwerben, während doch ganz gewiss, was man ist, viel mehr zu unserem Glücke beiträgt, als was man hat.“

Arthur Schopenhauer

Die Verschränkung von Theorie und Praxis ist so alt wie die *universitas* an sich. Die Vorstellung einer völlig von der Praxis losgelösten Forschung und Lehre entspricht nicht annähernd der Idee der Universität und in ihrer Geschichte hat es genau dies zumeist auch nicht gegeben. Die klassischen Fakultäten bestanden immer schon aus mindestens drei Wissenschaften, die auch einen praktischen Anwendungsbezug aufweisen: Der Theologie, die u.a. die praktische Priesterausbildung zum Ziel hatte, der Medizin, die ohne Praxisbezug nicht denkbar wäre, und der Jurisprudenz, die ebenfalls erheblichen praktischen Einfluss auf unser tägliches Leben hat.

So ist es der Begriff der *universitas*, der Gesamtheit selbst, der die Grundlage gelegt hat für eine weitreichende Reform der Hochschulen in Europa, den Bologna-Prozess. An dieser Stelle soll nicht auf den Prozess und die Streitigkeiten um Für und Wider eingegangen werden. Vielmehr geht es um einen zentralen Aspekt, dessen Bedeutung betont werden soll: Die Möglichkeit der vielfachen Verschränkung von Theorie und Praxis als neue Chance für die Personalentwicklung von Mitarbeitern in Unternehmen, aber auch in den Hochschulen selbst.

Die Zunahme von Weiterbildungsaktivitäten – insbesondere im Bereich der Hochqualifizierten – wird im aktuellen Bildungsbericht 2012 ausführlich dargestellt. Es wird deutlich, dass Weiterbildung neben ihrer sozialen und politischen, auch zunehmend eine handfeste ökonomische Relevanz besitzt. Wurde lange Zeit die Bedeutung der Bildung für den politischen, sozialen und gesellschaftlichen Aufstieg betont, wird angesichts eines absehbar rückläufigen Arbeitsangebots deutlich, dass wir ohne zielgerichtete und hochwertige Weiterbildung die Arbeitsplätze kaum noch werden besetzen können. Unsere Wertschöpfung und damit unser Wohlstand sind durch diese Entwicklung gefährdet.

Auf Seiten der Unternehmen löst dies zusätzliche Anstrengungen aus,

- sich im Bereich der Ausbildung verstärkt benachteiligten Jugendlichen zuzuwenden. Die Metall- und Elektroindustrie geht dabei mit dem sog. Förderjahr einen wichtigen Schritt voran;
- Mitarbeiter weiter zu qualifizieren (Weiterbildung);
- Die Arbeitskraft der Belegschaften zu erhalten (Betriebliches Gesundheitsmanagement, Nach- und Teilqualifizierung etc.), um u.a. die sich in den vergangenen Jahren erfreulich entwickelte Beschäftigungsquote Älterer weiter zu steigern;
- Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen zu halten (Bindungsmanagement oder auch retention management).

Diese Kette reicht damit von der Ausbildung über die Nachqualifizierung von An- und Ungelernten bis hin zu den Hochqualifizierten im Unternehmen.

Die Weiterbildungsbeteiligung der Erwerbstätigen ist etwa doppelt so hoch, wie die der aktuell Nichterwerbstätigen. Dies macht die enorme gesamtgesellschaftliche Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung deutlich. Zugleich hat die Innovationsaktivität eines Unternehmens einen direkten Einfluss auf die Weiterbildungintensität der Mitarbeiter.

Die Weiterbildungsteilnahme von Personen mit Hoch- und Fachhochschulreife ist nach wie vor etwa doppelt so hoch wie die von Personen mit einem niedrigem allgemeinbildenden Abschluss.<sup>1</sup>

### A. Die Weiterbildung von Hochqualifizierten gerät weiter in den Fokus

„Das Weiterbildungsverhalten der Hochqualifizierten gewinnt dadurch an Bedeutung, dass sie in vielen Bereichen den strategisch zentralen Belegschaftskern bilden, ihr quantitatives Gewicht in der Beschäftigungsstruktur weiter steigen wird und angesichts der demographischen Entwicklung bei ihnen die stärksten Engpässe erwartet werden.“<sup>2</sup>

Diese Feststellung lässt neben ihrer Bedeutung für die wissenschaftliche Weiterbildung auch einen zweiten Schluss zu: Die derzeit geführte Debatte über eine „Über-

1 Vgl BMBF: Trendbericht zum Weiterbildungsverhalten in Deutschland, 2012.

2 BMBF, KMK: Bildung in Deutschland 2012, S 148.

akademisierung“ ist eine Phantomdebatte und trifft auf die großen wertschöpfenden Wirtschaftszweige nicht zu. Der Arbeitgeberverband Südwestmetall hat dazu in einem Zehnpunkte-Papier eindeutig Stellung bezogen und diesen von BMBF und KMK festgestellten Befund ebenfalls empirisch in Umfragen bei seinen Unternehmen belegt.<sup>3</sup>

Bei der Weiterbildung der Akademiker spielen die Hochschulen eine noch eher untergeordnete Rolle. Außeruniversitäre Angebote dominieren bisher den Weiterbildungsmarkt. Dabei wären doch gerade die Hochschulen mit der Einheit aus Forschung und Lehre geeignet, Menschen aus der Praxis die neuesten Erkenntnisse des Fachbereichs zu vermitteln.

Für diese schwache Präsenz der Hochschulen in der Weiterbildung gibt es durchaus nachvollziehbare Erklärungen: Zum einen fristete die Weiterbildung bisher ein Schattendasein in den Hochschulgesetzen. Auch fehlte es an Programmen und politischer Unterstützung. Dies ist nun im Begriff sich zu verändern.<sup>4</sup>

Eine andere Erklärung liegt in den derzeit stetig steigenden Studierendenzahlen, die alle Prognosen in den Schatten stellen.

Dies absorbiert Kräfte und die Hochschulen sind vorerst damit beschäftigt, den Ansturm der Studierenden zu bewältigen. Andere Aufgaben treten in den Hintergrund. Für nicht wenige Hochschulen werden diese Aufgaben aber schon sehr bald deutlich mehr sein als ein

#### Vorausberechnungen der KMK für Studienanfänger in Baden-Württemberg 2009, 2012 und 2014

Jahr	Ist-Zahlen <sup>1)</sup>	Vorausberechnung KMK			Differenz für Vorausberechnungen			
		2009 <sup>2)</sup>	2012 <sup>3)</sup>	2014 <sup>4)</sup>	2014 gegenüber 2012		2014 gegenüber 2009	
					absolut	in %	absolut	in %
2008	60 661							
2009	65 321	53 900						
2010	67 638	55 100						
2011	78 026	57 100						
2012	79 910	62 800	78 500					
2013	77 814	63 900	76 100					
2014		58 900	70 500	74 750	4 250	6%	15 850	27%
2015		57 100	71 300	74 737	3 437	5%	17 637	31%
2016		56 900	72 100	75 581	3 481	5%	18 681	33%
2017		55 900	72 100	75 670	3 570	5%	19 770	35%
2018		55 300	71 600	75 130	3 530	5%	19 830	36%
2019		54 900	70 500	74 127	3 627	5%	19 227	35%
2020		53 800	68 700	72 416	3 716	5%	18 616	35%
2021			66 700	70 552	3 852	6%		
2022			65 200	69 216	4 016	6%		
2023			64 300	68 299	3 999	6%		
2024			63 300	67 372	4 072	6%		
2025			62 500	66 576	4 076	7%		

1) Quelle: Statistisches Bundesamt, 2013 vorläufige Zahlen.

2) Vorausberechnung der Studienanfängerzahlen 2009 - 2020 – Zwischenstand, veröffentlicht am 18.5.2009.

3) Vorausberechnung der Studienanfängerzahlen 2012 - 2025 – Fortschreibung, Stand: 24.1.2012.

4) Aktuelle Vorausrechnung für die AK, Stand 14.3.2014.

3 Siehe 10-Punkte-Papier vom 10.7.2013 unter [www.suedwestmetall.de](http://www.suedwestmetall.de).

4 Vgl zB Ausschreibung des Ministeriums für Wissenschaft,

Forschung und Kunst Baden-Württemberg für berufsbegleitende Master-Studiengänge. Siehe Pressemitteilung vom 12.12.2012 unter [www.mwk.baden-wuerttemberg.de](http://www.mwk.baden-wuerttemberg.de).

Sonderprojekt in einem Rektoratsstab. Dies gilt vor allem für Regionen, in denen der demographische Wandel früher und schneller zu spüren sein wird. Hier werden die Weiterbildung und die Hinwendung zu neuen Zielgruppen mit über die Zukunft des Hochschulstandortes entscheiden.<sup>5</sup>

Eine Gruppe wird den Prozess der Hinwendung der Hochschulen zur Weiterbildung immens beschleunigen: Junge Bachelorabsolventen mit zwei bis fünf Jahren Berufserfahrung, die auf dem Markt der berufsbegleitenden Masterstudiengänge und Kontaktstudien ihren per-

selten den Weg in die Hochschule. Auffällig bei bestehenden Angeboten ist die Dominanz von Kursen und Seminaren. Kontaktstudien oder ganze Studiengänge finden sich nur wenige.<sup>7</sup>

Die grafische Aufarbeitung verdeutlicht diese Befunde, kann aber aufgrund der Beschränkung auf relativ junge Hochschulabsolventen nur eine Tendenz aufzeigen.

Valide ist diese Aussage für die Beschäftigten in der Mitte ihrer Karriere nicht.



Quelle: Bundesbildungsbericht 2012

sönlichen Weg der Weiterqualifizierung suchen werden. Die Entwicklung ist ausdrücklich zu begrüßen, denn diese Gruppe lebt das und fordert das ein, was Hochschulpolitiker über Jahre eingefordert haben.

Es ist vor allem die „Generation Y“, die selbstbewusst die eigene Bildungsbiographie gestaltet und Weiterbildung und Qualifizierung einfordert.<sup>6</sup>

Aktuell bilden sich Programme und Initiativen zur wissenschaftlichen Weiterbildung nur langsam aus. Dementsprechend finden viele Hochqualifizierte nur

## B. Neue Aufgaben für die Personalentwicklung im Unternehmen

Die Unternehmen sehen sich vielfältigen Aufgaben gegenüber, die sich auf diverse Gruppen im Unternehmen bezieht:

- Junge und motivierte Bachelorabsolventen, die nach einem Master streben;

5 Vgl HIS Studie 11/2013: Bildung und Qualifikation als Grundlage der technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands.

6 Zur „Generation Y“ siehe etwa „Die Zeit“: <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld>.

7 Vgl Bildung in Deutschland 2012.

- Akademiker in der Mitte ihrer Karriere, die einerseits vielleicht einen beruflichen Aufstieg anstreben, andererseits sich in einer Lebensphase befinden, in der ein erneutes Studium aus persönlichen, finanziellen und motivationalen Gründen nicht die erste Wahl ist;
- Akademiker in Fachkarrieren, die eine Führungskarriere anstreben;
- Akademiker in Führungskarrieren, die wieder in die Fachlinie wechseln wollen;
- Berufserfahrene Absolventen der betrieblichen Ausbildung, die nach einer Weiterqualifizierung streben;
- An- und Ungelernte;
- Mitarbeiter ohne Weiterbildungsmotivation

Neu dabei ist die Notwendigkeit, breite Teile der Belegschaft auf die kurzen Innovationszyklen und komplexen Prozesse im Unternehmen vorzubereiten bzw. ihr Qualifikationsprofil ständig anzupassen.

Bei komplexen Neuerungen, die sich u.a. aus neuen Forschungsergebnissen ergeben, erscheint eine verzahnte Weiterbildung mit den Forschern auf diesem Gebiet angebracht. Hier setzt die wissenschaftliche Weiterbildung an. Ihr kommt damit eine immer weiter steigende Bedeutung für die Qualifizierung und Personalentwicklung zu. Kein Unternehmen kann es sich mehr leisten, dass die für die Innovationsfähigkeit notwendigen neuen Erkenntnisse aus Forschung und Bildung nicht direkt in die Qualifizierung einfließen. Dies gilt zum Beispiel für die Materialwissenschaften, den Leichtbau oder die E-Mobilität. Es muss gelingen, die Belegschaften schneller mit den Erkenntnissen aus der Wissenschaft zu versorgen und geeignete Formate der Weiterbildung zu finden.

### C. Wissenschaftliche Weiterbildung

Das erforderliche Niveau und die notwendige Tiefe einer Qualifizierungsmaßnahme hängen natürlich erheblich vom Grad der Technologisierung des Unternehmens und der Verteilung von Wissen innerhalb der Belegschaft sowie deren generellen Wissensstand ab.

Unter wissenschaftlicher Weiterbildung versteht man im Allgemeinen Angebote,

- die von Hochschulen konzipiert und in der Regel auch von diesen oder im Verbund mit anderen Anbietern durchgeführt werden;
- die sich am aktuellen Stand der Forschung und methodisch an den Grundsätzen des wissenschaftlichen Arbeitens orientieren;
- die in der Regel einen ersten berufsqualifizierenden Abschluss voraussetzen;
- die in der Regel eine vorherige Berufstätigkeit voraus-

setzen;

- die meistens so konzipiert sind, dass sie auch parallel zu einer Berufstätigkeit wahrgenommen werden können;
- die zu einem akademischen Abschluss (Zertifikat, Bachelor oder Master) führen können, aber nicht müssen.

Neben den bekannten ersten drei Bildungssäulen wird in diesem Zusammenhang oft von der „quartären Bildung“ gesprochen.

Dieser Begriff steht für lebenslanges Lernen und bedeutet eine Wiederaufnahme organisierten Lernens an Hochschulen nach einem ersten akademischen oder berufsqualifizierenden Abschluss. Diese Form des lebenslangen Lernens findet dann in der Regel berufsbegleitend statt.

Die Formate entwickeln sich derzeit: Pionier war die Fernuniversität Hagen, die seit 1974 als erste und einzige staatliche Universität ausschließlich Fernstudiengänge anbietet. Daneben steht die wachsende Anzahl berufs begleitender Studiengänge, die je nach Form mit unterschiedlich langen Präsenzphasen studiert werden können.

Etwas niederschwelliger, aber nicht weniger anspruchsvoll, sind die Zertifikatskurse und Kontaktstudiengänge. In der Regel umfassen sie mehrere inhaltlich zusammengehörige Lernmodule, die über einen Zeitraum von mehreren Wochen bis Monaten belegt werden und deren Bestehen mit einem Abschlusszertifikat bescheinigt wird. Gerade für Personen, die keinen kompletten Studiengang absolvieren möchten, besteht oftmals auch die Möglichkeit, einzelne Module aus dem Curriculum auszuwählen und nach erfolgreichem Abschluss hierfür ein Zertifikat zu erwerben. Dies ist für die erwähnte Gruppe der Mitarbeiter in der „Mitte ihrer Karriere“ sehr attraktiv, können doch Leistungspunkte mit der Zeit gesammelt werden und abschließend zu einem Studienabschluss zusammengeführt werden. Dazu sieht das Landeshochschulgesetz in Baden-Württemberg – wie die meisten anderen Hochschulgesetze auch – die Möglichkeit vor, für Modul-/Kontaktstudien Kreditpunkte zu erwerben, die auf ein späteres Studium angerechnet werden können.

Ebenso gibt es die Variante der Einzelveranstaltungen – eine große Chance liegt sicherlich darin, in einem Format „Neues aus der Forschung“ die eigenen ehemaligen Absolventen zu erreichen, aber auch Akademiker aus Nachbarwissenschaften für das eigene Fachgebiet zu begeistern.

Etwa ein Drittel aller weiterbildenden Studiengänge in Deutschland sind als reine Fernstudiengänge konzipiert. Der größere Teil sieht Mischformen von Lern und

Präsenzphasen (sog. Blended Learning) vor. Um die Personalentwicklung der Mitarbeiter mit einem konkreten Projekt oder einer klar beschriebenen Aufgabe im Unternehmen zu verknüpfen, werden diese oft als Grundlage eines Projektstudiums gewählt (sog. Work-based-learning).

Allen Formaten von Weiterbildungsangeboten gemein ist die sowohl methodisch-didaktische als auch strukturelle Ausrichtung auf die besonderen Bedürfnisse berufstätiger und berufserfahrener Studierender. Im Unterschied zu regulären Angeboten müssen sich weiterbildende und damit in der Regel kostenpflichtige Studiengänge auch hinsichtlich ihrer Beratungs- und Betreuungsstrukturen vom übrigen Hochschulangebot abheben.

#### D. Erwartungen an Politik, Wirtschaft und Hochschulen

Mit der neuen gesetzlichen Grundlage zur Stärkung der Weiterbildung an den Hochschulen wurde in Baden-Württemberg (Stand 01.04.2014) – wie auch in anderen Ländern – ein wichtiger und richtiger Schritt gemacht, der seitens der Politik mit dem Ziel verknüpft ist, die Weiterbildungsaktivitäten der Hochschulen wieder stärker zu internalisieren. Damit sich diese Hoffnung allerdings erfüllen kann, wird es notwendig sein, dass im Rahmen zukünftiger Kapazitätsplanungen auch Ressourcen für die wissenschaftliche Weiterbildung eingeplant werden. Das gilt für alle Hochschularten. Dies soll keine Vollfinanzierung seitens des Staates sein, sondern dient in erster Linie als Anschub- und ggf. als Vorfinanzierung. Einen zweiten wichtigen Baustein der Finanzierung stellen Studienbeiträge dar, die von den Studierenden, aber in bestimmten Konstellationen auch von den Unternehmen getragen werden. Schon heute sind 79 % aller Unternehmen, die ein berufsbegleitendes Masterstudium in ihrem Weiterbildungsportfolio aufweisen, bereit, einen Teil der Studiengebühren zu übernehmen, 70 % geben den Studierenden eine Rückkehrgarantie, 67 % wollen den Master-Studierenden bei Fortzahlung der Bezüge zumindest teilweise freistellen.<sup>8</sup> Diese Unterstützungsangebote sind inzwischen zu einem Instrument des Personalmarketings geworden, um z. B. Bachelorabsolventen längerfristig an das Unternehmen zu binden.

Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung sind zu einer Zielgruppe für Hochschulen geworden. Die Bologna-Reform mit der Einführung der zweistufigen Studienstruktur bietet eine

hervorragende Grundlage und Chance, die Idee des lebenslangen Lernens an den Hochschulen zu verankern. Dies setzt allerdings voraus, dass mehr berufsbegleitende Studiengänge und Zertifikatskurse entwickelt und angeboten werden, die auf die Bedürfnisse von Beschäftigten und Unternehmen ausgerichtet sind. Ein überzeugendes Angebot an berufsbegleitenden Studienangeboten wird mit darüber entscheiden, ob es tatsächlich gelingt, die zweistufige Studienstruktur in ihrem ursprünglichen Sinne zu etablieren und den momentan zu beobachtenden ungunstigen Trend zu immer weiter steigenden direkten Übergängen in ein Masterstudium zu stoppen und umzukehren.

Zur Umsetzung von Bologna gehört, die Pluralität von Bildungsbiografien zu beachten und die Stärkung der Durchlässigkeit im Bildungssystem zu ermöglichen. Dazu sind einige Entwicklungen notwendig, die von Politik, Hochschulen und Arbeitgebern gemeinsam vorangetrieben werden sollten:

- Das Angebot fachlich vertiefender berufsbegleitender Masterstudiengänge muss weiter ausgebaut werden.
- Der interdisziplinäre Gedanke muss weiter gestärkt werden, wie er sich beispielsweise in speziell auf Ingenieure ausgerichteten MBA-Programmen widerspiegelt.
- Weitere Angebote für beruflich Qualifizierte in Form von berufsbegleitenden Bachelorstudiengängen müssen entwickelt werden.
- Es muss vermehrt Angebote unterhalb der Schwelle in sich abgeschlossener Studiengänge in Form von Kontaktstudiengängen und Zertifikatskursen geben. Dies gilt vor allem für den Bereich von Naturwissenschaften, Informatik und Technik, in dem der laufende Weiterbildungsbedarf auf akademischem Niveau aufgrund immer schnellerer Technologie- und Marktentwicklungen als besonders hoch einzuschätzen ist. Hiermit könnte, wie bereits erwähnt, auch die Gruppe der Alumni gezielt angesprochen werden.

Dabei wird es entscheidend darauf ankommen, dass Unternehmen diese Angebote in ihren Strategien zur Personalrekrutierung, -bindung und -entwicklung berücksichtigen und integrieren. Dem förderlich, ist eine institutionalisierte und langfristige Zusammenarbeit mit Hochschulen, was wiederum einen kontinuierlichen Dialog und Erfahrungsaustausch voraussetzt. Das bedeutet zukünftig, von einer eher auf persönlichen Kontakten beruhenden Zusammenarbeit mit einzelnen Hochschullehrern umzuschalten auf eine wechselseitig systema-

8 Briedis, Kolja et al: Bachelorabsolventen im Fokus. In: Mit dem Bachelor in den Beruf. Arbeitsmarktbefähigung und -akzeptanz

von Bachelorstudierenden und -absolventen, Essen: Edition Stifterverband, S 53-81.

tisch in Unternehmen und Hochschule verankerte Zusammenarbeit. Dies setzt an den Hochschulen zentrale Ansprechpartner und Anlaufstellen für Weiterbildung voraus. Um Theoriewissen entsprechend dem Stand der Forschung praxis- und bedarfsorientiert zu vermitteln, werden vermehrt neue Allianzen zwischen Unternehmen, Hochschulen und anderen Bildungsträgern erforderlich sein. Ein solcher Bildungsträger ist etwa das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. ([www.biwe.de](http://www.biwe.de)), das gezielt Angebote für Unternehmen entwickelt, die Wissenschaft und Praxis in idealtypischer Art und Weise verknüpfen.

Darüber hinaus betreibt das Bildungswerk seit 2011 in Baden-Württemberg die innovative Servicestelle Hochschulewirtschaft. Diese bildet eine Anlaufstelle für Unternehmen, die das Weiterbildungsangebot von Hochschulen gezielt und passgenau nutzen wollen. Hauptzielgruppe der Servicestelle sind Beschäftigte kleiner und mittlerer Unternehmen sowohl mit als auch ohne Hochschulabschluss. Die Servicestelle soll die wissenschaftlichen Weiterbildungsbedarfe der Unter-

nehmen erheben und diese an die Hochschulen kommunizieren, mit dem Ziel, so eine bessere Passung von Angebot und Nachfrage zu ermöglichen. Die Stelle nimmt damit, in enger Abstimmung mit den Arbeitgeberverbänden und dem Wissenschaftsministerium in Baden-Württemberg, eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Unternehmen und Hochschulen wahr.

In einem neuen Veranstaltungsformat von Regional-konferenzen Hochschulewirtschaft im Zeitraum 2014 bis 2015 gibt es einen moderierten Prozess, um den Bedarf der Unternehmen und das potenzielle Angebot der Hochschulen in eine Balance zu bringen. Dabei geht es um Zielgruppen, Inhalte und Formate wissenschaftlicher Weiterbildung.

Tim Wenniges leitet bei Südwestmetall das Referat Hochschulpolitik und -kooperationen sowie die Stabsstelle Politischer Dialog. Er ist regelmäßig Gutachter in nationalen und internationalen Akkreditierungsverfahren und u. a. Mitglied im „Review Committee“ der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA).