

Stöter, Joachim; Kretschmer, Stefanie

## **Weiterbildung und Lebenslanges Lernen in Anreiz- und Steuerungssystemen. Ergebnisse einer länderübergreifenden Analyse**

*Hochschule und Weiterbildung (2014) 1, S. 15-19*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Stöter, Joachim; Kretschmer, Stefanie: Weiterbildung und Lebenslanges Lernen in Anreiz- und Steuerungssystemen. Ergebnisse einer länderübergreifenden Analyse - In: Hochschule und Weiterbildung (2014) 1, S. 15-19 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-103509

in Kooperation mit / in cooperation with:

# DGWF

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR  
WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG  
UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR  
UNIVERSITY CONTINUING AND  
DISTANCE EDUCATION

<http://www.dgwf.net>

### **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  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

**DGWF**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG UND FERNSTUDIUM E.V.  
GERMAN ASSOCIATION FOR UNIVERSITY CONTINUING AND DISTANCE EDUCATION

# HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG

**SCHWERPUNKTTHEMA:**

**AUF DEM WEG ZUR HOCHSCHULE  
DES LEBENSLANGEN LERNENS -  
MEHRWERT, AUFWAND  
UND ERTRÄGE**

# Inhaltsverzeichnis

## 7 Editorial

---

7 WOLFGANG JÜTTE

**Stichwort: Konferenzen**

## 10 Thema

**Auf dem Weg zur Hochschule des Lebenslangen Lernens - Mehrwert, Aufwand und Erträge**

---

10 ROMINA MÜLLER, KATHARINA KÖHLER

**Zur Internalisierung von Lebenslangem Lernen an europäischen Hochschulen**  
Eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Veränderungsprozesse

15 JOACHIM STÖTER, STEFANIE KRETSCHMER

**Weiterbildung und Lebenslanges Lernen in Anreiz- und Steuerungssystemen**  
Ergebnisse einer länderübergreifenden Analyse

20 JAN TAUER, STEFAN GÖBEL

**Die Hochschulweiterbildung zwischen Gemeinwohl und Rechtsicherheit**  
Der Umgang mit beihilferechtlichen Unsicherheiten

26 KATHRIN WETZEL, BERND DOBMANN

**Mehrwert durch Qualität in der wissenschaftlichen Weiterbildung**

32 WOLFGANG SEITTER, SIMONE KRÄHLING, HEIKE RUNDNAGEL, FRANZISKA ZINK

**Angebotsentwicklung und Marketing in Kooperation der wissenschaftlichen Weiterbildung**

37 MONIKA BACHOFNER, ANNETTE BARTSCH

**Angebotsplanung von wissenschaftlicher Weiterbildung im Clusterverbund**  
Chancen der Kooperation

41 FELICITAS SAGEBIEL

**Best-Practice-Ansätze in der allgemeinen wissenschaftlichen Weiterbildung für Ältere**

46 BEATRICE C. BÜTTNER, STEPHAN MAAß, TINA BREYER, FRIEDEMANN W. NERDINGER

---

**Entwicklung eines Studienformats für nicht-traditionelle Zielgruppen an der Universität Rostock**  
Eine Fallstudie

52 JUDITH KOROKNAY, ULRICH IBERER

---

**Lohnt sich ein berufsbegleitendes Masterstudium?**  
Ergebnisse einer empirischen Studie zum beruflichen Erfolg von Masterabsolventen

59 MARIA KONDRATJUK, MANDY SCHULZE

---

**Forschungsperspektiven auf die Praxis von Hochschulweiterbildung**  
Ein Blick auf Akteure und die Programmorganisation

## 65 Projektwelten

---

65 CHRISTIANE BROKMANN-NOOREN, JENS PRAGER

---

**Von der Selbst-Organisation zur Kooperation**  
Einblicke in das Oldenburger Modell

## 70 Tagungsberichte

---

70 **50 Jahre Erziehungswissenschaft "Traditionen und Zukünfte" - Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE)**  
09. - 12. März 2014 an der Humboldt Universität Berlin

71 **„Leitkonzepte der Hochschuldidaktik: Theorie - Praxis - Empirie“**  
**43. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik**  
17.-19. März 2014 an der TU Braunschweig

73 **„Workplace Learning and Development in Times of Globalization“ -**  
**2. Internationale Konferenz des ESREA Forschungsnetzwerkes Working Life and Learning**  
31. März - 02. April 2014 in Osnabrück

## 74 Publikationen

---

## 77 Buchbesprechungen

---

## 81 Aus der Fachgesellschaft

---

81 **Die DGWF erprobt dialogorientiertes Tagungsformat - Jahrestagung der DGWF**  
25. - 27. September 2013 an der Universität Rostock

88 **Jahrestagung: Aus der Sicht einer Teilnehmerin**  
**"Auf dem Weg zur Hochschule des Lebenslangen Lernens"?!  
Hochschulen und ihr Selbstverständnis**  
25. - 27. September 2013 an der Universität Rostock

89 **„Vielfalt begegnen - Hochschuldidaktische Herausforderungen für das generationsübergreifende Lernen“ -  
Jahrestagung der BAG WiWA**  
26.-28. Februar 2014 in Leipzig

91 **Gründung der Landesgruppe Mitteldeutschland in der DGWF**  
Die Regionen Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen vernetzen sich  
04. April 2014 in Leipzig

93 **Netzwerken - Kooperieren - Konkurrieren - von der Idee zum Markt**  
Frühjahrstagung der AG-E  
22. bis 23. Mai 2014 an der Universität Konstanz

96 **Forschungsforum der DGWF AG Forschung:  
Erste Schritte zur Kartografierung der wissenschaftlichen Weiterbildung**  
23. bis 24. Mai 2014 an der Universität Bielefeld

## 98 Service

---

98 **TERMINE**

99 **NEUE MITGLIEDER**

## 100 Autorenverzeichnis

---

# Weiterbildung und Lebenslanges Lernen in Anreiz- und Steuerungssystemen

## Ergebnisse einer länderübergreifenden Analyse

JOACHIM STÖTER  
STEFANIE KRETSCHMER

### Kurz zusammengefasst ...

*Der Beitrag geht der Frage nach, welche Anreize für Hochschulen im Bereich der Weiterbildung und des Lebenslangen Lernens über die Instrumente der Hochschulsteuerung gesetzt werden. Wie werden Weiterbildung und Lebenslanges Lernen in der indikatorengesteuerten Mittelvergabe sowie in Hochschulpakten und Zielvereinbarungen abgebildet? Inwieweit kann die Gestaltung der Steuerungsinstrumente entsprechende Aktivitäten in den Hochschulen fördern? Zentral ist die Betrachtung der Hochschulsteuerung auf der Ebene zwischen Bundesland und Hochschulen. Vorgestellt werden erste Zwischenergebnisse einer länderübergreifenden Analyse, die im Zeitraum Juli bis Dezember 2012 an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg im Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement (we.b) durchgeführt wurden.<sup>1</sup>*

### 1 Einleitung und methodisches Vorgehen

Dieser Beitrag stellt erste Zwischenergebnisse einer länderübergreifenden Studie dar, der die Frage zugrunde liegt, Inwieweit Weiterbildung und/oder Lebenslanges Lernen (LLL) in den Steuerungsinstrumenten bzw. Governance-Strukturen zwischen Bundesland und Hochschule/-n abgebildet werden und ggf. Anreize für eine entsprechende strategische Ausrichtung und Profilbildung der Hochschulen beinhalten. Die Drittmittelabhängigkeit von Hochschulen im Bereich der Weiterbildung und des Lebenslangen Lernens (vgl. Keres/Hanft/Wilkesmann 2012, S. 287) und die unzureichende Berücksichtigung dieser Bereiche im Rahmen der Grundfinanzierung be- bzw. verhindert eine nachhaltige Implementierung von Strukturen und steht einer entsprechenden Profilbildung von Hochschulen entgegen. Der Wissenschaftsrat (WR 2010) spricht sich in seinen „Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen“ dafür aus, unterschiedliche strategische Ausrichtungen von Hochschulen - u.a. in der Weiterbildung - zum Beispiel über eine „Berücksichtigung entsprechender Parameter in der leistungsorientierten Mittelvergabe“ zu befördern (S. 7). Auch das Positionspapier

der Hochschulrektorenkonferenz zur wissenschaftlichen Weiterbildung (HRK 2008) diskutiert die Anreize für Hochschulen und Hochschullehrende in der Weiterbildung und spricht sich u.a. für eine Einbeziehung der Weiterbildung in die Grundfinanzierung einer Hochschule aus (S. 6) und für die Möglichkeit der Kapazitätswirksamkeit von Aktivitäten in der Weiterbildung (S. 7 f.).

Die Auseinandersetzung mit der Thematik der Hochschulsteuerung folgt dem Ansatz des New Public Management (NPM) (Ziegele 2012, S. 14). Während das „Alte Steuerungsmodell“ durch eine Inputorientierung, durch prozesspolitische Einzeleingriffe sowie durch eine ex-ante und eine Feinsteuerung gekennzeichnet ist, sind Outputorientierung, eine ordnungspolitische Rahmensetzung sowie eine ex-post und eine Grobsteuerung zentral für das „Neue Steuerungsmodell“ im Sinne des New Public Managements (ebd., S. 14 ff.). Als Instrumente der Hochschulsteuerung wurden für die Analyse die Pauschalzuweisung, die Zuweisung über Zielvereinbarungen sowie die formelgebundene Zuweisung (Indikatorensteuerung) fokussiert (vgl. Ziegele 2012).

Die erkenntnisleitenden Fragen lauteten wie folgt:

- ♦ Wie wird Weiterbildung/Lebenslanges Lernen in den Steuerungssystemen auf der Ebene Bundesland - Hochschulen abgebildet?
- ♦ Wie findet eine Anreizsetzung für Hochschulen im Bereich Weiterbildung/Lebenslanges Lernen durch die Instrumente der Hochschulsteuerung statt?

Um die Wahrnehmung des Themas Weiterbildung/Lebenslanges Lernen an den Hochschulen zu beeinflussen, wurde die Ist-Analyse daher auf folgenden Ebenen durchgeführt:

- Landeshochschulgesetze,
- Hochschulpakete,
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen,
- Indikatorensteuerung als Bestandteil der leistungsorientierten Mittelverteilung (LOM).

<sup>1</sup> Zur ausführlichen Darstellung und Diskussion der Ergebnisse dieser länderübergreifenden Analyse vgl.: Kretschmer, S./Stöter, J. (2014): Weiterbildung und Lebenslanges Lernen (LLL) in Anreiz- und Steuerungssystemen. Ergebnisse einer länderübergreifenden Analyse. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.

Methodisch basierte die Analyse auf allen Ebenen auf folgendem Vorgehen:

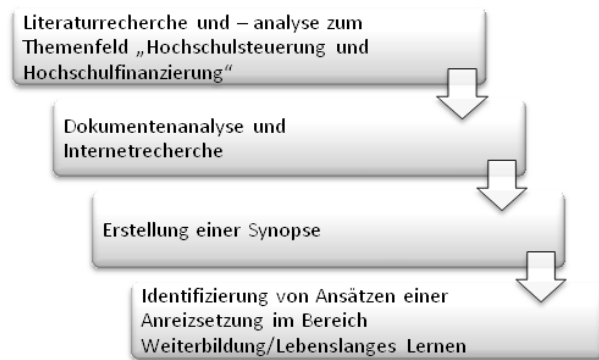


Abb.1: Methodisches Vorgehen (eigene Darstellung)

Nachdem die erste Untersuchungsphase explizit die Steuerungssysteme der sich in der ersten Förderphase der ersten Wettbewerbsrunde des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschule“ befindenden Hochschulen fokussierte, fand in der zweiten Phase eine Ausweitung der Betrachtung auf alle Bundesländer statt. Die sich der literaturbasierten Einarbeitung in das Themenfeld anschließende Dokumentenanalyse bezog sich auf die einsehbaren Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Länder mit den Hochschulen, auf Dokumente und/oder Berichte, die den aktuellen Status in den Ländern bezogen auf die Anteile und Art der indikatoren gesteuerten Mittelverteilung darlegen sowie auf die jeweiligen Landeshochschulgesetze<sup>2</sup> und Hochschulpakete. Ausgangspunkt der Dokumentenanalyse war zunächst ein deduktiver Ansatz, basierend auf den Kategorien „Weiterbildung“ und „Lebenslanges Lernen“. Diese Kategorien mussten im Laufe der Analyse erweitert sowie durch weitere, sich aus dem Material ergebende Kategorien ergänzt werden. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse wurden auf jeder Untersuchungsebene einheitlich als Synopse dargestellt und auf deren Grundlage bestehende Ansätze einer Anreizsetzung im Bereich Weiterbildung/Lebenslanges Lernen identifiziert.

Die Darstellung der Zwischenergebnisse bezieht sich auf den Auswertungsstand im September 2013. Die weitere Ausarbeitung sowie Ergänzungen liegen mittlerweile vor (vgl. Kretschmer/Stöter, 2014).<sup>3</sup>

## 2 Zwischenergebnisse

### Ziel- und Leistungsvereinbarungen

Die Analyse von Ziel- und Leistungsvereinbarungen der am Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschule“ beteiligten Hochschulen wurde in deskriptiver Form bereits an anderer Stelle veröffentlicht (Stöter/Brinkmann/Maschwitz 2013).

Ergänzend zu den Hochschulen des Bund-Länder-Wettbewerbes wurden, um alle Bundesländer berücksichtigt zu haben, drei Hochschulen aus Bremen (Universität, Fachhochschule und Hochschule für Künste) und zwei Hochschulen des Saarlandes (Universität des Saarlandes und Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes) analysiert. Alle zusätzlich untersuchten Hochschulen haben in ihren Zielvereinbarungen unter der Kategorie Weiterbildung (Bremen) bzw. wissenschaftliche Weiterbildung (Saarland) explizite Hinweise auf geplante Maßnahmen zum weiteren Ausbau der Weiterbildungsaktivitäten. Innerhalb der beschriebenen Kategorien finden sich auch in beiden Bundesländern Selbstbeschreibungen der Hochschulen in den Vereinbarungen als „Orte des lebenslangen Lernens“.

Die Sichtung der Internetpräsenzen ergab ein sehr heterogenes Bild hinsichtlich der Beschreibungen des Themenbereiches LLL und Weiterbildung (vgl. ebd., S. 54), so war z.B. allein Nennung der Themen sehr unterschiedlich: neben den 22 nicht vorhandenen Zielvereinbarungen, gab es zwei Vereinbarungen ohne explizite/implizite Nennung dieser Themen, in zwölf Dokumenten waren es eigene Punkte und in 16 weiteren Dokumenten wurden diese Themen nur als Unterpunkt anderer Aspekte (z.B. Frauenförderung, Nicht-Traditionell-Studierende, etc.) genannt.

Als besonders bedeutsam für die Frage expliziter Steuerungsmechanismen ist festzustellen, dass in keiner der untersuchten Vereinbarungen ein Hinweis auf eine Mittelvergabe aufgrund des Engagements im Bereich Weiterbildung/Lebenslanges Lernen zu finden war. Da Zielvereinbarungen auch dazu dienen, Schwerpunkte zu setzen, wofür ggf. ein monetärer Anreiz vorgehalten wird (vgl. Günther et al. 2012), stimmt es nachdenklich, dass keine solchen Anreize in den Zielvereinbarungen zu finden sind, welche sich auf das Engagement im Bereich Weiterbildung/Lebenslanges Lernen bezogen. Die Analyse der Indikatorensteuerung gibt dazu weiterführende Hinweise.

### Hochschulpakete

Als zentrales Steuerungselement, welches unter anderem Hinweise zur Gestaltung der zuvor behandelten Ziel- und Leistungsvereinbarungen beinhaltet, bilden die Hochschul-

<sup>2</sup> Eine umfassende Zusammenstellung der vertragsförmigen Vereinbarungen sowie der in den Bundesländern praktizierten Modelle der leistungsorientierten Mittelvergabe stellt das Institut für Hochschulforschung Wittenberg zur Verfügung: <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag2012/uebersicht.htm#uebersicht> [Zugriff: 07.02.2014]

<sup>3</sup> Zu beachten ist, dass die Länderanalyse nur auf Quellen mit Stand bis Dezember 2012 berücksichtigt, d.h. nach diesem Zeitpunkt erfolgte Änderungen in den Bundesländern - beispielsweise im Kontext des Abschlusses neuer Hochschulverträge - wurden nicht analysiert. Ein zweiter Untersuchungszeitpunkt ist in 2015 vorgesehen.

pakte ein weiteres Steuerungselement auf der Ebene Bundesland-Hochschule. In der Bezeichnung dieser Pakte finden sich unterschiedlichste Umschreibungen, wie Hochschulpakt, Zukunftspakt, Solidarpakt, Innovationspakt. Allen Dokumenten ist gemein, dass sie den Rahmen spannen für die Umsetzung und Zielsetzung der hochschulischen Entwicklung, insbesondere im Kontext der Hochschulpakete auf der Ebene Bund-Land. Die durchgeführte Analyse fokussierte, inwieweit die Themen Weiterbildung und Lebenslanges Lernen in diesen Dokumenten auftauchte. Von den 16 Bundesländern konnten insgesamt zehn Dokumente ermittelt werden, in sechs Fällen waren solche Pakte nicht zu ermitteln. Von diesen zehn Dokumenten konnten in sechs Dokumenten Hinweise zu den genannten Themen gefunden werden. Vier Dokumente beinhalten keinen der gesuchten Termini. Von den sechs Pakten, welche die Themen Weiterbildung oder Lebenslanges Lernen aufgriffen, beschränkte sich in zwei Papieren (Bayern und Niedersachsen) die Darstellung auf eine knappe Forderung zur „Ausweitung der wissenschaftlichen Weiterbildung“.

In den übrigen vier Texten, welche detailliertere Umschreibungen beinhalten, wurden insbesondere Begründungen für die Notwendigkeit der Stärkung wissenschaftlicher Weiterbildung erwähnt (z.B. Fachkräftemangel, Stärkung der Attraktivität des Hochschulstandortes). Es finden sich in diesem Kontext auch Aussagen zu Aspekten der Öffnung der Hochschulen für z.B. berufstätige Studierendengruppen. In drei dieser Dokumente (Sachsen, Hessen, Berlin) werden Bezüge zur Finanzierung der Hochschulen und der Einbindung der Weiterbildung in diese Modelle hergestellt und die Entwicklung berufsbegleitender, kostendeckender Studiengänge gefordert. In der Tendenz zeigt sich, dass zwar die Themen Weiterbildung und Lebenslanges Lernen als Themen erkannt worden sind, die genaue Ausgestaltung der Anstrengungen jedoch bislang in nur wenigen Bundesländern konkretisiert wurde.

### Formelgebundene Mittelvergabe

Die Modelle der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) stellen sich insgesamt als sehr heterogen dar.<sup>4</sup> Diese Heterogenität bezieht sich auf den Zeitpunkt der Einführung der leistungsorientierten Mittelvergabe und deren Anteil am Gesamtbudget der Hochschulen. Heterogen sind auch die Anteile der LOM mit direktem Bezug auf Weiterbildung und Lebenslanges Lernen. Explizit werden Weiterbildung und Lebenslanges Lernen gegenwärtig nur vereinzelt in der LOM berücksichtigt (vgl. Kretschmer & Stöter, 2014). Exemplarisch dargestellt wird im Weiteren in Kürze das Modell des Bundeslandes Berlin.<sup>5</sup> Dabei beziehen sich die Beschreibungen

jeweils auf die für die Universitäten gültigen Finanzierungsmodelle.

In Berlin basiert die LOM neben einer leistungsunabhängigen Sockelfinanzierung (34,3%) auf folgenden vier sog. „Leistungsbereichen“: Lehre (29,5%), Gleichstellung/Diversity (3,8%), Weiterbildung (1,3%) und Forschung/Wissenstransfer/Künstlerische Entwicklungsvorhaben (31,1%) (Hochschulverträge 2010-2013).<sup>6</sup> Der Bereich der Weiterbildung taucht in diesem Modell also explizit als eigenständiger Leistungsbereich auf, wenngleich auch mit einer sehr geringen Gewichtung. Bezugsgröße ist die Anzahl der Absolvent/-innen der weiterbildenden Masterstudiengänge entsprechend den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK, 2010). Vorgesehen ist für jede Hochschule zudem eine sog. „Basisausstattung“ – für die Universitäten in Höhe von 2% des „konsumtiven Zuschusses für laufende Ausgaben“ (Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung Berlin 2011, S. 12).

Darüber hinaus beinhaltet auch der Leistungsbereich Gleichstellung/Diversity eine Anreizsetzung im Bereich Weiterbildung/Lebenslanges Lernen, da explizit die Säule „Diversity“ Maßnahmen honoriert, die auf eine Öffnung der Hochschulen für beruflich qualifizierte Studienbewerber/-innen und berufstätige Personen zielen: „Die Säule Diversity dient dem Anreiz von Bemühungen, das Studienangebot auf unterschiedliche Adressatenkreise auszurichten und bestimmte Bevölkerungsgruppen entsprechend dem gesellschaftlichen Bedarf für bestimmte Studienrichtungen stärker als bisher zu gewinnen. Dabei sollen Anstrengungen der Hochschulen, durch spezielle Angebote ein berufsbegleitendes grundständiges Studium neben einer Erwerbstätigkeit zu ermöglichen, besonders honoriert werden. Hierfür wurde die Anzahl der eingerichteten Bachelorstudiengänge, die jährlich mindestens 30 Studienanfängerinnen und Studienanfänger aufnehmen und an Werktagen (Montag bis Freitag) weniger als 10 % Präsenzzeit vor 17 Uhr erfordern, in das Indikatorenset aufgenommen“ (ebd., S. 10).

Im August 2013 wurden vom Land Berlin die Hochschulverträge für den Zeitrahmen 2014-2017 beschlossen; als ein Bestandteil wurde dabei die Durchlässigkeit der Hochschulen thematisiert.<sup>7</sup>

### Hochschulgesetze der Länder

Als zentraler Rahmen für alle Steuerungselemente der Bundesländer für ihre Hochschulen fällt den jeweiligen Landeshochschulgesetzen (LHG) eine besondere Bedeutung zu. Diese Gesetze beschreiben in der Regel keine konkreten Handlungsschritte, sondern definieren Bereiche, in denen

<sup>4</sup> Das Institut für Hochschulforschung Wittenberg verweist hier auf eine Vielfalt der Begrifflichkeit in Bezug auf die mittelbezogene Steuerung. Neben dem Terminus der leistungsorientierten/-bezogenen Mittelvergabe verwenden einige Bundesländer in ihren Mittelverteilungsmodellen auch die Begriffe „belastungsorientiert“, „aufgabenorientiert“ und „leistungsorientiert“ [http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/lhg\\_budget.html](http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/lhg_budget.html) [Zugriff: 14.02.2014].

<sup>5</sup> Stand der Darstellung: 14.02.2014

<sup>6</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung Berlin (2011) [http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wissenschaft/hochschulen/leistungsbasierte\\_hochschulfinanzierung.pdf?start&ts=1303389683&file=leistungsbasierte\\_hochschulfinanzierung.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wissenschaft/hochschulen/leistungsbasierte_hochschulfinanzierung.pdf?start&ts=1303389683&file=leistungsbasierte_hochschulfinanzierung.pdf) [Zugriff: 14.02.2014]



die Hochschulen Gestaltungsspielräume für ihre jeweiligen Umsetzungsansätze für Maßnahmen der Weiterbildung und des lebenslangen Lernen entwickeln. Die Analyse aller 16 LHG konnte aufgrund der guten Darstellung im Internet umfassend durchgeführt werden. Zunächst wurde untersucht, ob die entsprechenden Gesetze explizite Weiterbildungsparagrafen beinhalten. In 14 von 16 Landeshochschulgesetzen ist dies der Fall, lediglich Bayern und Niedersachsen weisen keinen eigenen Paragrafen auf. In der Bezeichnung unterscheiden sich die jeweiligen Landesgesetze unwesentlich, so werden die entsprechenden Paragrafen als „Weiterbildung“ (N=4), „weiterbildende(s) Studium/Studien“ (N=5) oder „wissenschaftliche Weiterbildung“ gekennzeichnet (in Berlin: „Weiterbildungsangebote“). Eine genauere Betrachtung der Formulierungen innerhalb der genannten Paragrafen zeigt, dass in allen Bundesländern der Auftrag formuliert wurde, dass die Hochschulen weiterbildende Studienangebote entwickeln und anbieten „sollen“. Auch Formulierungen bzgl. der Zugangsvoraussetzungen der Teilnehmer/-innen dieser Angebote finden sich detailliert in den Gesetzen und verweisen auf die Möglichkeiten auch ohne Abitur ein Studium aufzunehmen. Bei der praktischen Umsetzung unterscheiden sich die Gesetze zum Teil erheblich. So werden z.B. im hessischen LHG explizit kostendeckende Gebühren, Kapazitätsberechnungsfragen, Entgelte der tätigen Dozenten sowie Eignungsprüfungen von Studienbewerbern genannt, während z.B. im saarländischen LHG lediglich niedergelegt ist, dass die Hochschulen solche Angebote entwickeln und mit ihrem übrigen Lehrangebot abstimmen sollen.

### 3 Diskussion

Hochschulen sehen sich im Kontext der Implementierung und nachhaltigen Verankerung von Weiterbildung und lebenslangem Lernen mit unterschiedlichen Hemmnissen respektive Hindernissen auf der hochschulübergreifenden bzw. hochschulpolitischen Ebene konfrontiert. Diese stellen sich in jedem Bundesland anders dar. Diese Heterogenität wurde in diesem Beitrag am Beispiel der Ausgestaltung der Instrumente der Hochschulsteuerung deutlich. Anknüpfend an die Ergebnisse der länderübergreifenden Analyse sollen einige Aspekte zur Diskussion gestellt werden. Im Mittelpunkt steht dabei der Aspekt der Anreizsetzung für Hochschulen im Bereich der Weiterbildung und des lebenslangen Lernens. Dieser ist in Bezug auf die Instrumente der Zielvereinbarungen und der Indikatorensteuerung durchaus kritisch zu hinterfragen. Den Vorteilen der Transparenz und Objektivität steht hinsichtlich der Indikatoren unseres Erachtens der Nachteil der Rückwärtsgerichtetheit und der Schwerpunktsetzung auf „Quantität“ statt auf „Qualität“ gegenüber. Grundsätzlich stellt sich auch die Frage nach den Auswirkungen bzw. Implikationen der Indikatoren. Im direkten Vergleich zum Instrument der Zielvereinbarungen führt beispielsweise Ziegele (2012) aus: „Die rückwärtsgerichtete Messung führt zu mangelnder Innovationsförde-

rung“ (ebd., S. 70). Und weiter: „Indikatoren beziehen sich auf einheitliche Kernziele wie Ausbildung von Studierenden; sie ermöglichen aber keine Berücksichtigung von besonderen Zielen der dezentralen Einheiten“ (ebd., S. 71). D.h. weiterführend wäre zu reflektieren, ob von Indikatoren grundsätzlich eine Anreizwirkung für die einzelne Hochschule ausgehen kann und wie diese Indikatoren konstruiert werden müssten. Kerres/Hanft/Wilkesmann (2012) empfehlen, aus „Weiterbildungsangeboten generiert Einnahmen als Drittmittel in der indikatoren gestützten Budgetierung der Hochschulen zu berücksichtigen“ (S. 289). Grundsätzlich kann auch gefragt werden, ob der in vielen Bundesländern stark gewichtete Indikator „Absolvent/-innen in der Regelstudienzeit“ die Ausrichtung der Hochschulen als Institutionen des lebenslangen Lernens nicht konterkariert.

Was die Zielvereinbarungen betrifft, so sehen wir wesentlich die Problematik der Funktion und des Monitorings von Zielvereinbarungen. Wie werden Ziele formuliert und welche Funktionen sollen diese erfüllen? Mit welchen Finanzierungsmechanismen sind sie verbunden? Wird der Prozess der Zielerreichung evaluiert? Was sind die Konsequenzen nicht erreichter Zielvorgaben (vgl. Kretschmer/Stöter 2014). Wir sind der Ansicht, dass unsere Ergebnisse einen guten Ausgangspunkt darstellen, um die hier diskutierten Instrumente der Hochschulsteuerung noch einmal vertiefender für eine individuelle Hochschule im Rahmen von Fallstudien zu analysieren. Untersucht werden könnten so zum Beispiel folgende Fragestellungen (vgl. ebd.): Wie bildet sich die Hochschulsteuerung auf der Ebene Land - Hochschule im hochschulinternen Budgetierungsmodell ab? Welche Anreize setzt die Hochschule im Bereich Weiterbildung/Lebenslanges Lernen? Welche Hemmnisse und Barrieren können hochschulintern identifiziert werden? Welche Wirkungen und Effekte werden mit diesen Instrumenten erzielt? Von Relevanz sind in diesem Kontext überdies Fragestellungen der Deputats- und Kapazitätsverordnungen und Aspekte der Trennungsrechnung.

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.berlin.de/sen/bjw/presse/archiv/20130814.1115.387928.html> [Zugriff: 14.02.2014].

## Literatur

Günther, T./Henke, U./John, S./Schönherr, B. (2012): Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen - Ein Ländervergleich. In: Das Hochschulwesen. 60 Jahre HSW, 2012(1), S.13-19.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2008): HRK-Positionspapier zur wissenschaftlichen Weiterbildung. Beschluss des 588. Präsidiums am 7.7.2008. [http://www.hrk.de/uploads/media/Positionspapier\\_wissenschaftliche\\_Weiterbildung\\_02.pdf](http://www.hrk.de/uploads/media/Positionspapier_wissenschaftliche_Weiterbildung_02.pdf) [Zugriff: 07.02.2014]

Kerres, M./Hanft, A./Wilkesmann, U. (2012): Implikationen einer konsequenten Öffnung der Hochschule für lebenslanges Lernen - eine Schlussbetrachtung. In: Kerres, M./Hanft, A./Wilkesmann, U./Wolff-Bendik, K. (Hrsg.): Studium 2020. Positionen und Perspektiven zum lebenslangen Lernen an Hochschulen. Münster: Waxmann, S. 285-290.

Kretschmer, S./Stöter, J. (2014): Weiterbildung und Lebenslanges Lernen (LLL) in Anreiz- und Steuerungssystemen. Ergebnisse einer länderübergreifenden Analyse. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.

Kultusministerkonferenz (KMK) (2010): Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i. d. F. vom 04.02.2010. [http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2003/2003\\_10\\_10-Laendergemeinsame-Strukturvorgaben.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2003/2003_10_10-Laendergemeinsame-Strukturvorgaben.pdf) [Zugriff: 07.02.2014]

Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2011): Wissenschaft in Berlin. Leistungsbasierte Hochschulfinanzierung. [http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wissenschaft/hochschulen/leistungsbasierte\\_hochschulfinanzierung.pdf?start&ts=1303389683&file=leistungsbasierte\\_hochschulfinanzierung.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wissenschaft/hochschulen/leistungsbasierte_hochschulfinanzierung.pdf?start&ts=1303389683&file=leistungsbasierte_hochschulfinanzierung.pdf) [Zugriff: 07.02.2014]

Stöter, J./Brinkmann, K./Maschwitz, A. (2013): Weiterbildung und lebenslanges Lernen - Verankerung an Hochschulen. In: Vogt, H. (Hrsg.): Wächst zusammen, was zusammen gehört? Wissenschaftliche Weiterbildung - berufsbegleitendes Studium - lebenslanges Lernen. DGWF - Jahrestagungs-dokumentation 2012. S. 53-58.

Wissenschaftsrat (WR) (2010): Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen. <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10.pdf> [Zugriff: 07.02.2014]

Ziegele, F. (2012): Budgetierung und Finanzierung. Studienmaterialien. Berufsbegleitender Masterstudiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA). Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

## Autoren

Dipl.-Psych. Joachim Stöter  
j.stoeter@uni-oldenburg.de

Dipl.-Päd. Stefanie Kretschmer, MBA  
stefanie.kretschmer@uni-oldenburg.de