

Hochschule und Industrie - Partner für die Personalentwicklung?

Stephan Pfisterer

Kompetenzbereich Bildung und Personal
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
Albrechtstraße 10
10117 Berlin
s.pfisterer@bitkom.org

Abstract: Die Hochschulgesetze der Länder sehen neben der grundständigen Ausbildung die Weiterbildung als eigenständige Aufgabe der Hochschulen vor. Dem steht der Befund gegenüber, dass Hochschulen in Deutschland im internationalen Vergleich nur in sehr eingeschränktem Umfang Angebote für die wissenschaftliche Weiterbildung anbieten. Der Beitrag versucht, die Gründe für diese Zurückhaltung zu analysieren und Perspektiven für eine künftig aktivere Rolle der Hochschulen als Partner der Industrie aufzuzeigen. Hintergrund sind sowohl qualitative Veränderungen im ITK-Arbeitsmarkt als auch demographische Entwicklungen, die eine verstärkte Kooperation beider Systeme nahe legen. Der Beschreibung aktueller Herausforderungen für eine solche Kooperation folgt eine knappe Darstellung, wie eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Wirtschaft und Hochschulen in der Personalentwicklung aussehen kann.

1 Wissenschaftliche Weiterbildung: Ein Feld ungenutzter Chancen?

Für alle Bundesländer und Hochschultypen gilt: Weiterbildung ist eine der grundlegenden Aufgaben, die durch die jeweiligen Landesgesetze vorgegeben sind. Das Bayerische Hochschulgesetz definiert z.B. an prominenter Stelle: „Die Hochschulen dienen der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, *Studium und Weiterbildung* in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat.“¹, in Berlin lautet der entsprechende Passus: „Die Hochschulen dienen dem weiterbildenden Studium und beteiligen sich an Veranstaltungen der Weiterbildung.“² Tatsächlich jedoch spielt die Weiterbildung geradezu „traditionell“ an den deutschen Hochschulen nur eine untergeordnete Rolle. Weiterbildungsaktivitäten für die Industrie

¹ BayHSchG v. 23.05.2006, § 2.

² BerlHG v. 13.02.2003, § 4.

finden meist nur punktuell statt und knüpfen in diesen Fällen häufig an Forschungsschwerpunkte der Hochschulen und daraus resultierenden Kooperationen mit Unternehmen an. Aktivitäten dieses Typs sind allerdings nicht Ausdruck einer strategischen Zielsetzung der Hochschulleitung oder einzelner Fakultäten bzw. Fachbereiche. Insgesamt gilt: Von den rund 27 Mrd. Euro bzw. gut 1.000 Euro pro Kopf, die die Wirtschaft pro Jahr in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investiert³, geht der weit überwiegende Teil (auch nach Abzug der Kosten für ausgefallene Arbeitszeit) an außerhochschulische Anbieter. So stellt eine Studie der Universität Oldenburg im Auftrag des BMBF fest, dass 90 % der weiterbildungsaktiven Informatikerinnen und Informatiker und 85 % der Ingenieurinnen und Ingenieure ausschließlich Weiterbildungsangebote wahrnehmen, die außerhalb der Hochschule existieren.⁴ Zwar beziehen sich diese Werte nur auf Weiterbildungen unterhalb von Angeboten, die mit einem regulären akademischen Grad abschließen (hier befinden sich die Hochschulen in einer natürlichen Monopolstellung), aber die Zahlen sind umso signifikanter, als die Hochschulabsolventen eigentlich die gegebene Zielgruppe auch für akademische Angebote mit kürzerer Laufzeit sein müsste. Offenbar wird diese Zielgruppe aber bisher kaum erreicht.

Interessant ist hier ein internationaler Vergleich. Insbesondere in den wirtschafts- und marktnahen Bereichen wie den Ingenieurwissenschaften und der Informatik dominieren auch in Ländern wie z.B. den USA, Großbritannien, Frankreich oder Finnland private Anbieter. In Deutschland jedoch ist die relative Marktstellung der Hochschulen in diesen Bereichen noch geringer als in den Vergleichsländern. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass das Potential für eine stärkere Beteiligung der Hochschulen am Weiterbildungsmarkt groß ist. Gerade im ITK-Bereich fallen die Aufwände für Weiterbildung überdurchschnittlich aus. Im Segment „Nachrichtenübermittlung“, das vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ausgewiesen wird, lagen die Ausgaben pro Mitarbeiter im Jahr 2005 bei rund 5.400 Euro, also fast fünfmal so hoch wie im Industriedurchschnitt.⁵ Aber es sind auch mehrere qualitative Gründe für einen überdurchschnittlichen Weiterbildungsbedarf in der ITK-Branche zu nennen:

- Die kurzen Innovationszyklen im High-Tech-Segment ITK bedingen einen permanenten Schulungs- und Weiterbildungsbedarf. Der größte Teil der Umsätze wird mit Produkten erzielt, die jünger als zwei Jahre sind. Damit befinden sich sowohl die an der Entwicklung der Systeme beteiligten Akademiker und beruflich qualifizierten Fachkräfte in einem permanenten Lernprozess, als auch die Anwender, sofern es sich um komplexe technische Lösungen und Systeme geht.
- Die ITK-Branche ist stärker als andere Bereiche mit strukturellen Umbrüchen konfrontiert. Ein Beispiel ist die zunehmende Bedeutung von Serviceorientierten Architekturen (SOA). Unternehmen sehen sich der Notwendigkeit gegenüber, Softwareentwickler und -architekten mit den neuen Konzepten der Prozessmodellierung vertraut zu machen, um mehr Effizienz in der Software-Erstellung zu erreichen.

³ [We 06], S.12. Der Anteil der direkten Weiterbildungskosten liegt nach Angaben des Instituts der deutschen Wirtschaft bei rund 9,1 Mrd. Euro.

⁴ [SSWSW 07], S. 61 f.

⁵ Art. „Weiterbildung. Mehr Arbeitnehmer erreicht“, in: iwd, Jg. 33, Nr. 41 v. 11.10.2007, S. 5, http://www.iwkoeln.de/Portals/0/PDF/iwd41_07.pdf

- Noch immer ist die ITK-Branche stärker als traditionelle ingenieurwissenschaftliche Bereiche von „Quereinsteigern“ geprägt, die über keine ITK-spezifische Erstausbildung verfügen. Die Selbstlernkompetenz in dieser Beschäftigtengruppe ist in der Regel gut ausgeprägt – sie stellt eine Bedingung für eine erfolgreiche Einarbeitung und Behauptung im Berufsfeld dar –, aber elementare Technologiewechsel werden ohne eine systematische Grundbildung schwerer bewältigt.
- Trend zur „Höherqualifizierung“ bzw. „Tertiarisierung“: Mehr als 70 % der ITK-Unternehmen geben an, für die Besetzung offener Stellen Hochschulabsolventen zu suchen.⁶ Dieser Wert nimmt seit Jahren zu und ist auf eine steigende Komplexität im beratungsintensiven ITK-Geschäft zurück zu führen, während einfache Tätigkeiten verlagerungsanfällig sind und zunehmend in Ländern mit großen Arbeitsmarktreserven und z.T. sprunghaft ansteigenden Zahlen von ITK-Fachkräften auf mittlerer Qualifikationsebene erledigt werden (u.a. Indien).
- Gut ausgebildete Fachkräfte (Absolventen der IT- und Medien-Berufe) stellen sich dem Trend zu höheren Qualifikationen und streben akademische Zertifikate und Abschlüsse an.
- Der Bologna-Prozess führt zu einer steigenden Zahl von Bachelor-Absolventen, die nach Beendigung ihres Studiums zunächst Praxiserfahrung sammeln und zu einem späteren Zeitpunkt über weiterführende Qualifikationen entscheiden. Diese können, müssen aber nicht in einem Master-Programm bestehen. Alternativen könnten auch für kürzere Zeiträume vorgesehene, berufsbegleitende Angebote der Hochschulen sein, die mit einem Zertifikat, nicht aber mit einem regulären akademischen Abschluss enden. Aufgrund der noch relativ wenigen Bachelor, die bereits am Arbeitsmarkt sind, lassen sich allerdings noch keine empirisch abgesicherten Aussagen über deren Weiterbildungsorientierung treffen.
- Auch die ITK-Branche unterliegt den allgemeinen demographischen Trends. Das ist wenig überraschend. Der strukturelle Mangel an Nachwuchs trifft jedoch eine Branche besonders hart, in der aufgrund der Etablierung der Informatik erst seit den 70er-Jahren jeder Absolvent ein zusätzlicher Mitarbeiter war. Zunehmend erreichen jedoch auch Informatikerinnen und Informatiker die Altersgrenze. Die frei werdenden Positionen können nur bedingt durch junge Absolventen von den Hochschulen oder durch ausländische ITK-Experten gefüllt werden. Die Weiterbildung oder auch die Neu-Qualifizierung bestehender Mitarbeiter gewinnt damit an Bedeutung.

Die Unternehmen sind sich bewusst, dass die Weiterbildung an Bedeutung gewinnt. Laut einer Umfrage im Auftrag des BITKOM reagieren 63 % der ITK-Unternehmen auf Engpässe am Arbeitsmarkt mit Weiterbildungsangeboten für ihre Mitarbeiter, ein Spitzenwert, der mit 20 Prozentpunkten weit vor alternativen Maßnahmen wie einem verstärkten Hochschulmarketing oder der Anwerbung ausländischer Fachkräfte steht.⁷ Insgesamt

⁶ Pressekonferenz des BITKOM zum IT-Gipfel 2007 v. 05.12.2007, Folie 14, http://www.bitkom.org/de/presse/50053_49404.aspx

⁷ Telefon-Umfrage unter 600 Unternehmen der ITK-Branche im November 2007 durch das Marktforschungsunternehmen „ARIS Umfrageforschung“.

geht mehr als jedes zweite Unternehmen in Deutschland davon aus, dass sich der Bedarf an Weiterbildung erhöhen wird (knapp 40 % erwarten eine gleich bleibende Bedeutung). Von Seiten der Wirtschaft besteht auch der deutlich artikuliert Wunsch, stärker mit Hochschulen zu kooperieren. Laut IW sind drei von fünf Unternehmen dieser Auffassung.⁸ Gleichwohl muss auch festgestellt werden: Gerade bei der Zielgruppe älterer oder erfahrener Fachkräfte besteht auch im ITK-Bereich ein Nachholbedarf. Dieser ist nicht grundsätzlich auf eine bewusste Vernachlässigung dieses Personenkreises zurück zu führen. Faktisch haben ITK-Fachkräfte nach einigen Berufsjahren ein hohes Maß an Professionalität und Spezialisierung erreicht. Die Abstinenz von formalen Lernprozessen wirkt sich erst dann negativ aus, wenn grundlegende Technologie- oder Methodenwechsel umgesetzt werden müssen. Gerade an diesem Punkt wären strukturierte Weiterbildungsangebote der Hochschulen sinnvoll. Es muss in Zukunft darum gehen, sowohl bei Unternehmen wie auch bei den Fachkräften ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Weiterbildung als ein strategischer Prozess im Unternehmen verankert werden muss.

In exemplarischer Weise hat der Wissenschaftsrat die Chancen für eine stärkere Beteiligung der Hochschulen an der Weiterbildung aufgezeigt. In seinen Empfehlungen zur „künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem“ nennt der Wissenschaftsrat folgende Punkte⁹:

- Studienreform: Umsetzung des Bologna-Prozesses in der Form, dass Bachelor-Absolventen künftig ein gut ausgebautes hochschulisches Weiterbildungsangebot vorfinden; die Unterschiede zwischen grundständiger Erstausbildung und Weiterbildung sollen geringer werden.
- Intensivierung des Wissens- und Technologietransfers zwischen Unternehmen und Hochschulen durch die Teilnehmer an der wissenschaftlichen Weiterbildung.
- Qualitätssteigerung der Lehre durch engen Kontakt zur Berufspraxis. Auch in der Erstausbildung kann so der Bedarf des Beschäftigungssystems besser berücksichtigt werden.
- Erschließung neuer Einnahmequellen für die Hochschulen.

Vor dem Hintergrund vieler Gründe für eine aktivere Rolle der Universitäten und Fachhochschulen in der Weiterbildung stellt sich umso dringender die Frage nach den Ursachen für die faktisch nicht ausgeschöpften Potentiale der grundsätzlich möglichen und sinnvollen Partnerschaft von Unternehmen und Hochschulen in der Personalentwicklung.

⁸ [We 06], S. 17 f.

⁹ [WR 06b], S.65 ff.

2 Herausforderungen für eine engere Weiterbildungs-Partnerschaft

Hochschulen sehen sich vielfältigen Herausforderungen ausgesetzt, die dazu führen, dass das Thema Wissenschaftliche Weiterbildung derzeit nicht im Vordergrund steht. Hierbei geht es insbesondere um die Sicherstellung der erhöhten Finanz- und Personalbedarfe, die erforderlich sind, um die betreuungsintensiveren Bachelor-Studiengänge qualitativ hochwertig umzusetzen und gleichzeitig ein anspruchsvolles Spektrum von Master-Angeboten vorhalten zu können. Wirtschaft und Hochschulen sind sich darin einig, dass hierfür zusätzliche Mittel über den derzeit zwischen Bund und Ländern vereinbarten Hochschulpakt hinaus erforderlich sind, sofern die Prognosen der KMK über den Anstieg der Studierendenzahlen in den Jahren bis 2020 realisiert werden können.¹⁰

Vor diesem Hintergrund erscheint es vielen Hochschulen wenig realistisch, mit einem systematischen Weiterbildungsangebot quasi ein neues Geschäftsfeld zu eröffnen. Hierfür fehlen nicht zuletzt die finanziellen Mittel, da eine kommerziell betriebene Weiterbildung auch erhebliche Anlaufinvestitionen erfordern würde. Denn es reicht weder aus, die in den Modulhandbüchern grundständiger Studiengänge definierten Inhalte für den Weiterbildungsbereich wiederzuverwenden, noch kann mit den für Hochschulen typischen Strukturen ein effizientes Marketing und Kundenmanagement betrieben werden. Bevor Hochschulen daher aus der wissenschaftlichen Weiterbildung zusätzliche Einnahmen durch kostendeckende (bzw. gewinnbringende) Angebote generieren können, müssten Investitionsmittel beschafft werden. Trotz des hohen Anteils öffentlicher Mittel an der Hochschulfinanzierung wäre es falsch, ausschließlich die Länder für diese Aufgabe in Anspruch zu nehmen.¹¹ Neben der öffentlichen Kassenlage sprechen auch wettbewerbspolitische Gründe dagegen, öffentliches Geld für solche Aufgaben der Hochschulen einzusetzen, die zumindest teilweise auch Überlappungen mit den Angeboten privater Anbieter darstellen würden. Ein kommerziell strukturiertes Weiterbildungsangebot einer Hochschule würde vermutlich schon nach kurzer Zeit über den engeren Bereich der „akademischen“ Bildung hinausgehen und gerade im ITK-Umfeld auch in die Zertifikatsweiterbildung expandieren.

Die Hoffnung mancher Hochschulen, dass belastbare Zusagen der Wirtschaft für Art und Umfang der Inanspruchnahme wissenschaftlicher Weiterbildung Investitionen von Risiken praktisch frei stellen könnten, ist dagegen wenig realistisch. Weiterbildung wird trotz des trendmäßig steigenden Bedarfs ein zyklisches Geschäft bleiben. Es ist unvermeidbar, dass in besonderen Engpass-Situationen Kapazitäten nachgefragt werden, die in Phasen eines entspannten Arbeitsmarktes ungenutzt bleiben.

¹⁰ Stellungnahme „Bologna weiter entwickeln!“ von BITKOM, Gesellschaft für Informatik (GI), Fakultätentag Informatik (FTI) und Fakultätentag für Elektrotechnik und Informationstechnik (FTEI) v. 30.01.2008, Download u.a. http://www.bitkom.org/de/politik/50225_50243.aspx

¹¹ In diesem Sinne [WR 06b], S.80 f.

Während Prognosen zu den Teilnehmerzahlen im Bereich grundständiger Studienangebote relativ verlässlich sind – nicht zuletzt wegen der beklagenswert niedrigen Steigerungsrate bei der allgemeinen Studienbeteiligungsquote –, bleibt das Geschäft mit der Weiterbildung damit einem gewissen Risiko ausgesetzt. Aber auch die kundenspezifische Aufbereitung von Inhalten ist ein vielfach noch nicht befriedigend gelöstes Problem. Lernwege und Lernformen von jungen Schulabgängern unterscheiden sich erheblich von denen, die von Fachkräften mit mehrjähriger Berufserfahrung akzeptiert werden. Projektbezogenes Lernen, Austausch auf Expertenebene, unmittelbare Praxisrelevanz sind Kriterien, die mit klassischen Hochschulangeboten nicht immer und unmittelbar kompatibel sind. Eine zielgruppenspezifische Didaktik ist daher erforderlich, um den gewünschten Kompetenzzuwachs auch erfolgreich zu realisieren.

Nicht zuletzt stellt die Öffnung der Hochschulen für Absolventen der beruflichen Bildung eine noch ungelöste Herausforderung dar. Unternehmen und Beschäftigte sind gleichermaßen daran interessiert, überdurchschnittlich qualifizierten und hoch motivierten Personen mit einer beruflichen Bildung den Zugang zu den Hochschulen zu ermöglichen. Damit ist ausdrücklich nicht nur die Frage der formalen Zugangskriterien gemeint, die in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen geregelt sind und bereits heute einem sehr weiten Personenkreis auf der Basis von Einzelfallprüfungen die Aufnahme eines Studiums, gegebenenfalls mit entsprechenden Auflagen, ermöglichen.

Tatsache ist jedoch, dass dieser Weg nur in wenigen Ausnahmefällen beschritten wird. Die Gründe liegen auf der Hand: Nur wenige Studienangebote sind zeitlich so strukturiert, dass sie für Berufstätige nutzbar sind, und die Unternehmen sehen sich aus Gründen des Zeit- und Kostenmanagements in aller Regel nicht in der Lage, gerade besonders wertvolle Mitarbeiter über längere Zeiträume freizustellen. Hinzu kommt, dass es aus Sicht der Wirtschaft wenig sinnvoll ist, erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in grundständige Studiengänge zu schicken. Das Kompetenzprofil dieser Mitarbeiter liegt quer zu den „normalen“ Studierenden und weist Bereiche mit hohem Spezialisierungsgrad und großer fachlicher Tiefe auf, daneben aber auch Bereiche, die wenig oder gar nicht entwickelt sind (insbesondere im „rein“ theoretischen Grundlagenbereich). Hochschulangebote in diesem Bereich müssten, um in größerem Umfang durch die Wirtschaft genutzt zu werden, daher die Anerkennung beruflich erworbener Kompetenzen ermöglichen. Zwar sind im Rahmen einer BMBF-Initiative seit 2005 in insgesamt zwölf Projekten Verfahren entwickelt worden, wie beruflich erworbene Kompetenzen und Qualifikationen als Studienäquivalente definiert werden können.¹² Gerade die ITK-spezifischen Projekte in Darmstadt (Beteiligung von TU Darmstadt und Hochschule Darmstadt) sowie Braunschweig (TU) haben allerdings auch deutlich gemacht, dass die methodischen Modelle noch keinen „Regelbetrieb“ darstellen. Die Übersetzung in ein für Interessenten leicht verständliches, kalkulierbares Verfahren steht noch aus.¹³ Gefordert ist hierbei aber nicht nur die Hochschule. Die Brücke für eine Äquivalenzfeststellung beruflicher und hochschulischer Bildung sind kompatible Beschreibungsmechanismen. So wie Mo-

¹² Zu den Projekten siehe den ANKOM-Website sowie die dort nachgewiesenen Dokumentationen, Ergebnisse der jeweiligen Einzelprojekte und Evaluationsberichte.
<http://ankom.his.de/index.php>

¹³ [BIBB 08], S. 37 f.

dulhandbücher lernergebnisorientiert formuliert sein müssen, so müssen dies auch die Ausbildungsordnungen sein. Diese weisen unter dem Aspekt möglicher Anrechenbarkeit den Mangel auf, Fachwissen und Theorieanteile nicht explizit genug zu machen. Will die berufliche Bildung künftig das Thema „Anrechenbarkeit“ von einer bildungspolitischen Zielstellung in ein real gelebtes Verfahren weiter entwickeln, muss auch dieses Thema intensiv bearbeitet werden.

3 Ausblick: Wie kann Weiterbildung funktionieren?

Die Potentiale hochschulischer Weiterbildung sind bei weitem nicht erschöpft. Sie können in einem Hochschulsystem, das wissenschaftliches Renommee – dokumentiert in Fachpublikationen, Vorträgen auf wissenschaftlichen Tagungen, Gutachtertätigkeit etc. – an oberste Stelle setzt, auch nicht zur Entfaltung kommen. Auch eine „unternehmerische Hochschule“, wie sie sich als Leitbild immer stärker verbreitet, wird daher nicht automatisch ein intensives Weiterbildungsengagement entwickeln. Es besteht jedoch ein großes wirtschaftliches („Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit sichern“) und gesellschaftliches Interesse („Mobilität“ und „Chancengleichheit“) an einer zumindest teilweisen Öffnung des Hochschulsystems für die Weiterbildung. Entsprechende Angebote könnten im Wesentlichen drei Formen annehmen:

- Entwicklung von Blended Learning-Angeboten in modularisierter Form, evtl. auch in Kooperation mehrerer Hochschulen, sodass ein breit gefächertes, grundsätzlich verzahnbares Angebot an Weiterbildungsmodulen entsteht. Die Bewertung der Module mit Leistungspunkten würde die Möglichkeit schaffen, das z.T. sehr spezifische Interesse von Unternehmen an der Weiterbildung von Mitarbeitern mit deren Interesse an einem allgemein gültigen Akademischen Abschluss zu verbinden.
- Schaffung einer eigenständigen Einrichtung von einzelnen Hochschulen oder Hochschulverbänden in Kooperation mit privaten Weiterbildungsanbietern. Die qualitativen Standards sollten durch die Hochschulpartner sicher gestellt werden, Marketing und Vertrieb, z.T. auch die Rekrutierung von Dozenten, in der Hand des privatwirtschaftlichen Partners liegen. Diese Weiterbildungseinrichtungen hätten die Möglichkeit, ein breit gefächertes Angebot zu entwickeln und infolge der engen Zusammenarbeit die Vertrauensbasis zu schaffen, um auch Übergänge zwischen den bisher weitgehend streng getrennten Systemen der beruflichen und hochschulischen (Weiter-)Bildung zu realisieren.
- Etablierung einer (bundesweiten?) Weiterbildungshochschule. In Österreich wurde mit der Donauuniversität Krems („Hochschule für Weiterbildung“) die europaweit erste staatliche Universität gegründet, die sich auf postgraduale Weiterbildung spezialisiert hat.¹⁴ Krems stellt ein erfolgreiches Modell dar, wenn nicht der Fehler begangen wird, die Einrichtung mit den gleichen Maßstäben bzgl. eigener Forschungsleistungen zu messen wie klassische Hochschulen. Eine solche Einrichtung kann nur in

¹⁴ <http://www.donau-uni.ac.at/de/index.php>

enger Kooperation mit der Wirtschaft geführt werden und muss auch hinsichtlich des organisatorischen Aufbaus, der Mitarbeiterführung und der Außendarstellung eher unternehmerische als klassisch akademische Züge tragen.

Denkbar sind selbstverständlich auch Kombinationen bzw. Ergänzungen dieser Ansätze. Wichtig ist, dass in der bevorstehenden Dekade großer Studierendenjahrgänge die strategische Weiterentwicklung des Hochschulauftrags nicht aus den Augen verloren wird. Konzentrieren sich die Hochschulen einseitig auf die Bewältigung eines vermeintlichen oder tatsächlichen Studentenberges bis 2020, werden sie ein wichtiges Entwicklungsfeld unbestellt lassen, das einen wichtigen Beitrag zur Neupositionierung leisten kann, wenn stark rückläufige Anfängerzahlen das klassische Geschäftsfeld des grundständigen Studiums massiv schrumpfen lässt. Hier treffen sich die Interessenlagen für eine stärkere Kooperation von Wirtschaft und Hochschule im Bereich der Weiterbildung: Das mittel- und langfristige Interesse der Hochschulen, das kurz- bis mittelfristige der Unternehmen und übergeordnete gesellschaftliche Ziele.

Literaturverzeichnis

- [BIBB 08] Bundesinstitut für Berufsbildung, Jahresbericht 2007/2008, Bonn 2008
<http://www2.bibb.de/tools/gesamtverzeichnis/index.php?action=medium&mid=3288>
- [HK 07] Anke Hanft, Michaela Knust (Hg.), Internationale Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen (Studie im Auftrag des BMBF), o.O. 2007,
http://www.bmbf.de/pub/internat_vergleichsstudie_struktur_und_organisation_hochschulweiterbildung.pdf
- [Na 07] Manfred Nagl, Universitäre Weiterbildung: Stand, Herausforderung, Probleme, in: Lecture Notes in Informatics (LNI) – Thematics, Vol. T-2, Bonn 2008, S. 99-104
- [SSWKW 06] Hilde Schaeper, Michael Schramm, Meike Weiland, Susanne Kraft, André Wolter, International vergleichende Studie zur Teilnahme an Hochschulweiterbildung (Studie im Auftrag des BMBF), o.O. 2006,
http://www.bmbf.de/pub/internat_vergleichsstudie_teilnahme_hochschulweiterbildung.pdf
- [We 06] Dirk Werner, Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005 (Vorabdruck aus: IW-Trends, 33. Jg., H. 1/2006), http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01_06_2.pdf
- [WR 06a] Wissenschaftsrat (Hg.), Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem (= Drs. 7067-06),
<http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7067-06.pdf>
- [WR 06b] Wissenschaftsrat (Hg.), Empfehlungen zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems (Drs. 7083/06),
<http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7083-06.pdf>