



**Evaluation des Centers für
lebenslanges Lernen der Universität Oldenburg
(C3L)**

Bericht und Empfehlungen

Herausgeber:

Geschäftsstelle der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen

Schiffgraben 19

30159 Hannover

Tel.: +49-(0)511 120 8852

Fax: +49-(0)511 120 8859

E-Mail: poststelle@wk.niedersachsen.de

Internet: www.wk.niedersachsen.de

Redaktion: Dr. Janina Schirmer/Dr. Kai Buchholz

Hannover, Mai 2017

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Stellungnahme der WKN	7
I. SACHSTAND	9
1. Entwicklung, Aufgaben und Profil	9
1.1 Entwicklung.....	9
1.2 Aufgaben.....	9
2. Organisation und Ausstattung	10
2.1 Aufbauorganisation	10
2.2 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen.....	11
2.3 Ausstattung	12
2.4 Qualitätssicherungssysteme.....	13
3. Arbeitsschwerpunkte	14
3.1 Forschung & Entwicklung	14
3.2 Transfer.....	16
3.2.1. Technologieentwicklung/Bildungstechnologie	17
3.2.2. Beratung	17
3.2.3. Studiengänge/Weiterbildung	17
3.2.4. Öffentliche Wissenschaft	17
3.3 Organisatorisch-technische Betreuung von Angeboten	18
3.3.1. Studiengänge/Weiterbildung	18
3.3.2. Öffentliche Wissenschaft	18
4. Künftige Entwicklung	18
II. Bewertung	21
1. Entwicklung	21
2. Organisation und Ausstattung	22
2.1 Ausstattung	22
2.2 Organisation.....	22

3. Arbeitsschwerpunkte.....	24
3.1 Forschung und Entwicklung	24
3.2 Transfer.....	26
3.3 Organisatorisch-technische Betreuung von Angeboten	26
III. Empfehlungen	27
1. Zukünftige Entwicklung.....	27
2. Organisation und Ausstattung	27
2.1 Ausstattung	27
2.2 Organisation.....	28
3. Arbeitsschwerpunkte.....	28
3.1 Forschung und Entwicklung	28
3.2 Transfer.....	29
3.3 Organisatorisch-technische Betreuung von Angeboten	29

Vorwort

Die Universität Oldenburg hat die Geschäftsstelle der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen (WKN) mit einem Schreiben der Präsidentin vom 1. Oktober 2014 gebeten, eine externe Evaluation des Centers für Lebenslanges Lernen (C3L) durchzuführen. Die WKN hat der Übernahme dieser Aufgabe in ihrer Frühjahrssitzung im März 2015 zugestimmt. Die Geschäftsstelle der WKN hat daraufhin nach einem Gespräch mit der Universitätsleitung am 30. Juli 2015 einen Fragebogen entworfen und eine Evaluationskommission eingesetzt. Nach Abstimmungen mit Präsidiumsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern wurden vom C3L im März 2016 mittels eines Fragebogens Informationen erbeten. Diese Informationen und ein auf deren Grundlage erstellter Bericht sowie die Ergebnisse einer Begehung des C3L durch die Evaluationskommission vom 18. bis 19. Oktober 2016 waren die Basis für die vorliegenden Bewertungen und Empfehlungen zur weiteren Entwicklung des C3L. Als Gutachterinnen und Gutachter haben mitgewirkt:

- **Prof. Dr. Frank Fischer**, LMU München, (Vorsitz)
- **Prof. Dr. Ulrike Cress**, Universität Tübingen/Leibniz-Institut für Wissensmedien
- **Dr. Markus Reiserer**, LMU München
- **Prof. Dr. Bernhard Schmidt-Hertha**, Universität Tübingen
- **Prof. Dr. Josef Schrader**, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Bonn

Die Universitätsleitung hatte die Evaluationskommission gebeten, Leistungsfähigkeit und Entwicklungsperspektiven des Instituts insgesamt sowie der einzelnen Aufgabenfelder zu bewerten. Dabei sollten der Zusammenhang von Forschung und Entwicklung im Zentrum sowie die Anbindung an die Universität im Vordergrund stehen. Dementsprechend sah die Kommission ihre Hauptaufgabe darin, vor dem Hintergrund dieser Fragen Empfehlungen zur zukünftigen strategischen Ausrichtung des Zentrums zu entwickeln und Hinweise für die strukturelle Weiterentwicklung zu geben.

Die Evaluationskommission hat im Laufe der Begehung der Universität mit verschiedenen Mitgliedern des Instituts, der Fakultäten sowie Vertreterinnen und Vertretern der Universitätsleitung Gespräche geführt. Sie bedankt sich bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für die Bereitschaft, mit ihr zu diskutieren und zur Meinungsbildung der Kommission beizutragen.

Der vorliegende Bericht besteht aus zwei Teilen. Ein Sachstandsbericht fasst die vom C3L zur Vorbereitung der Begehung gelieferten Informationen zusammen. Diesem Teil folgen der Bewertungsteil der Evaluationskommission und schließlich der Empfehlungsteil, in dem Empfehlungen zur weiteren Entwicklung des C3L gegeben werden. Der Bericht wurde von der Evaluationskommission am 16. Februar 2017 verabschiedet. Die WKN hat den Bericht auf ihrer Sitzung am 28. März 2017 diskutiert, um eine Stellungnahme ergänzt und verabschiedet.

Stellungnahme der WKN

Die WKN schließt sich insgesamt und nachdrücklich den Bewertungen und Empfehlungen der Evaluationskommission an. Mit dem C3L verfügt die Universität Oldenburg über ein leistungsfähiges und national sichtbares Zentrum, das einen wertvollen Beitrag zum Profil der Universität liefert, zumal die Universität die wissenschaftliche Weiterbildung als einen ihrer Schwerpunktbereiche ansieht. Insbesondere die Verbindung von Angeboten im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung und deren Erforschung ist in den Augen der WKN besonders geeignet, das Thema der wissenschaftlichen Weiterbildung an Universitäten weiter zu verfolgen.

Angesichts der Tatsache, dass die Leitung und die Governancestruktur des Zentrums demnächst neu ausgerichtet werden müssen, bekräftigt die WKN die Empfehlungen der Evaluationskommission an das Zentrum und an die Hochschulleitung, diese Aufgaben schnell und mit Nachdruck anzugehen. Sie weist jedoch auch daraufhin, dass derartige Prozesse mit einem gewissen Risiko verbunden sind. Aus diesem Grund rät sie der Universität für den Fall, dass die Neuaufstellung nicht gelingt, für die Leitung eine Rückfallposition in der Universität vorzusehen sowie eine alternative Planung bezüglich der Fortführung des Zentrums zu erarbeiten. Zudem empfiehlt die WKN der Leitung der Universität, das Zentrum in ca. fünf Jahren erneut evaluieren zu lassen.

Viele Universitäten sehen nach der Einschätzung der WKN die wissenschaftliche Weiterbildung und das lebenslange Lernen angesichts einer älter werdenden Bevölkerung und sich schnell wandelnden Arbeitsmärkten zurecht als eine zentrale zukünftige Aufgabe an. Jedoch widmen sie sich diesem Thema oft nicht mit den notwendigen personellen sowie sächlichen Ressourcen, wie dies im Falle des C3L geschieht. Angesichts des erklärten politischen Willens der Landesregierung Niedersachsens, wissenschaftliche Weiterbildung zu einer der Hauptaufgaben niedersächsischer Hochschulen zu machen, steht die Frage im Raum, welche Hindernisse einer verstärkten Befassung und einem erhöhten Engagement in diesem Bereich entgegen stehen. Aus der Sicht der WKN sind hierbei vermutlich verschiedene Faktoren, wie mangelnde Anreize oder rechtliche Schranken, wirksam. Welche Faktoren es jedoch genau sind und wie diese möglicherweise wirken, ist in den Augen der WKN noch nicht hinreichend geklärt. Daher behält sie sich vor, sich in der Zukunft eingehender mit dem Thema der wissenschaftlichen Weiterbildung zu beschäftigen.

I. SACHSTAND

1. Entwicklung, Aufgaben und Profil

1.1 Entwicklung

Das wissenschaftliche Zentrum „Center für lebenslanges Lernen“ (C3L) ist im Jahr 2006¹ aus dem Zusammenschluss dreier eigenständiger Organisationseinheiten hervorgegangen: Dem „Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung“ (ZWW) als zentraler Betriebseinheit und Anbieter für Programme wissenschaftlicher Weiterbildung, der „Zentralen Einrichtung Fernstudienzentrum“ (ZEF) als lokalem bzw. regionalem Studienzentrum der FernUniversität (FU) Hagen und dem „Center for Distributed eLearning“ (CDL), das die Entwicklung moderner digitaler Studienformate zum Ziel hatte. Die Zusammenführung dieser drei Einheiten zum C3L vollzog sich vor dem Hintergrund einer umfassenden Organisationsreform der Universität. Laut Selbstbericht verband die Universität mit der Neuorganisation der Weiterbildung das Ziel der besseren Erschließung und Förderung nicht-traditioneller Zielgruppen mit einem Fokus auf Berufstätige. Dazu sollte laut Bericht das Angebot von Studienangeboten für Berufstätige ausgebaut und in modularisierten und mediengestützten Formaten umgesetzt werden. Gleichzeitig sollte eine stärkere Verknüpfung mit der Weiterbildungsforschung der Universität realisiert werden.

Im Jahr 2007 hat das C3L eigene Leitlinien formuliert, in denen das zur Neugründung des Zentrums führende Universitätsleitbild spezifiziert wurde.

Zur Stärkung der wissenschaftlichen Leistungskraft des C3L wurde 2010 eine neue Professur für Wissenstransfer und Lernen mit neuen Technologien an der Fakultät I eingerichtet. Gleichzeitig erfolgte eine Reduktion des Lehrdeputats der wissenschaftlichen Direktorin des Zentrums zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben.

Ein weiterer Entwicklungsschritt war laut eigener Darstellung die räumliche Zusammenführung des C3L mit dem Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement (we.b) der Fakultät I und dem außeruniversitären Wolfgang Schulenberg-Institut für Bildungsforschung und Erwachsenenbildung (ibe) auf dem Lifelong Learning Campus im Jahr 2011.

1.2 Aufgaben

Laut Zentrumsordnung übernimmt das C3L „fächerübergreifende und interdisziplinäre wissenschaftliche Aufgaben in Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung sowie in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“. Besondere Berücksichtigung sollen dabei elektronisch gestützte Lehr- und Lernformen finden.

¹ Gründungsbeschluss vom 26.09.2006, Ordnung des wissenschaftlichen Zentrums „C3L – Center für Lebenslanges Lernen“ an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg vom 9.11.2006, veröffentlicht in den amtlichen Mitteilungen/ 26. Jahrgang, 1/2007. S. 35ff.

Konkreter ausgeführt werden in der Zentrumsordnung insbesondere drei Aufgabengebiete: Erstens die Entwicklung von und Beratung bei der Konzeption neuer weiterbildender und berufsbegleitender Studiengänge, Kontaktstudien und postgradualer Weiterbildungen sowie deren organisatorisch-technische Betreuung in Kooperation mit allen Fakultäten. Zweitens die Entwicklung von bedarfs- und nachfrageorientierten Angeboten, die einen zielgruppenadäquaten universitären Abschluss ermöglichen. Drittens soll das Zentrum Beratungs- und Qualifizierungsangebote und infrastrukturelle Unterstützungsmaßnahmen bei der Einführung von IT-gestützten Lehr- und Lernformen anbieten und Kooperationen in diesem Bereich fördern. Mit der gebündelten Präsentation solcher innovativer Lehr- und Lernformate soll das C3L das Profil der Universität Oldenburg stärken.

Im Rahmen dieser Aufgaben soll sich das C3L laut Zentrumsordnung als Kooperationspartner für universitäre und außeruniversitäre Institutionen anbieten.

Im Selbstbericht erläutert das C3L, dass es seine Aufgaben neben dem Einsatz und der Weiterentwicklung des mediengestützten Lernens, der Verzahnung von Forschung, Entwicklungsarbeit und lebenslangem Lernen/wissenschaftlicher Weiterbildung sowie der Gestaltung von Durchlässigkeit in die Hochschule und darüber hinaus auch in der Entwicklung einer Third Mission Policy für die Universität Oldenburg sieht.

2. Organisation und Ausstattung

Das C3L ist ein wissenschaftliches Zentrum der Universität ohne eigene Rechtspersönlichkeit. Es ist direkt dem Präsidium zugeordnet und agiert fakultätsübergreifend.²

Mitglieder des Zentrums sind das für den Bereich Weiterbildung zuständige Präsidiumsmitglied (Frau Professor Sabine Kyora), alle am C3L Beschäftigten und die in der Zentrumsordnung genannten 59 Gründungsmitglieder. Auf Antrag können auch andere wissenschaftliche Beschäftigte mit der Aufgabenbeschreibung entsprechenden Tätigkeiten, Studierende und Doktoranden aufgenommen werden.

2.1 Aufbauorganisation

Im Organigramm findet sich die Aufteilung des C3L in die Geschäftsbereiche Studium & Weiterbildung, Forschung & Entwicklung und Beratung & Technologie. Laut Selbstbericht hat sich das C3L jedoch in eine neue Struktur hinein entwickelt, die noch nicht im Organigramm abgebildet wird.

Aktuell sind die Aktivitäten in vier Bereiche untergliedert, die alle in den Forschungskontext eingebunden seien:

- I. Bereich Studiengänge (Leitung: Tim Zentner)
- II. Bereich Weiterbildung (Leitung: N.N.)
 - a. Abteilung „Bildung und Management“ (Leitung: Dr. Christiane Brokmann-Nooren)
 - i. Unterbereich „PTCH Traditionelle Chinesische Heilmethoden und Heilkonzepte“ (Leitung: Dr. Johann Bölts)

² Siehe alte Grundordnung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg vom 28.11.2007, §50 (1).

- b. Abteilung Psychotherapie und Hochschulambulanzen“ (Leitung: PD Dr. Joseph Rieforth)
- c. Abteilung „Beratung und Konfliktlösung“ (Leitung: PD Dr. Joseph Rieforth)
- III. Bereich Offene Hochschule (Leitung: Dr. Christiane Brokmann-Nooren)
- IV. Bereich Bildungstechnologie: IT/Medien/Lerndesign (Leitung: Axel Kleinschmidt)

Hinzu kommen zwei Stabsstellen für Marketing und Qualitätsmanagement, die Geschäftsstelle sowie die beiden Positionen der wissenschaftlichen Leitung und der Geschäftsführung.

2.2 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

Das C3L wird laut Selbstbericht von einer wissenschaftlichen Direktorin sowie einem Geschäftsführer geleitet. Die in der formal noch gültigen Zentrumsordnung ausgeführten Leitungs- und Entscheidungsstrukturen werden nicht gelebt.³

Die wissenschaftliche Leitung ist inhaltlich zuständig für die Strategie (gemeinsam mit der Geschäftsführung) sowie für Forschung und Entwicklung. Sie wird derzeit von Frau Professor Hanft wahrgenommen. Die Geschäftsführung ist gleichfalls zuständig für die Strategie sowie für Organisation, Personal, Marketing und Finanzen. Geschäftsführer ist aktuell Herr Anno Stockem.

In einer nächsten Leitungsebene sind laut eigener Darstellung Bereichs- und Abteilungsleiterinnen und -leiter dafür zuständig, das ihren Bereichen bzw. Abteilungen zugeordnete Personal zu führen, die betreffenden Aufgabenbereiche inhaltlich und strukturell weiterzuentwickeln und die im Tagesgeschäft anfallenden Managementaufgaben zu übernehmen.

Ausweislich des Selbstberichts ist das wichtigste Leitungsgremium die sogenannte Leitungsrunde, die sich aus der wissenschaftlichen Direktorin, dem Geschäftsführer, den Bereichs- und Abteilungsleitern und -leiterinnen sowie Herrn Professor Zawacki-Richter zusammensetzt. Diese Runde trifft sich regelmäßig zweiwöchentlich (ergänzt durch themenbezogene Zusatztermine), diskutiert bereichsübergreifend strategische und operative Fragen und beschließt entsprechende Vorgehensweisen.

Die Zusammenarbeit mit der Universität ist laut Selbstbericht einerseits über die Hochschulleitung und andererseits über die Fakultäten strukturiert. Mit der Hochschulleitung bestünde ein regelmäßiger Austausch. Als Austauschformate werden ein Jour-Fix und anlassbezogene Treffen mit den zuständigen Präsidiumsmitgliedern genannt.

Die Anbindung an die Fakultäten wird nach eigener Darstellung strukturell durch die Teilnahme des C3L an der erweiterten Studiendekansrunde und an der fakultätsübergreifenden Studienkommission (beratendes Mitglied) gewährleistet. Eine besondere Verbindung bestehe zur Fakultät I - Bildungs- und Sozialwissenschaften über die am C3L beteiligten Professuren. So sei Herr Professor Zawacki-Richter gegenwärtig Studiendekan der FK I und Mitglied des Fakultätsrates und der fakultätsübergreifenden

³ Hintergrund ist laut Auskunft des C3L ein Präsidiumsbeschluss aus dem Jahr 2008, der anstelle der in der Zentrumsordnung ursprünglich vorgesehenen externen Evaluation die zu diesem Zeitpunkt praktizierte Leitungs- und Entscheidungsstruktur des C3L gebilligt hat. Die in diesem Verfahren erarbeiteten Ergebnisse sollen in die Überarbeitung der neuen Zentrumsordnung eingehen.

Studienkommission. Darüber hinaus bestehe eine langfristige enge Verzahnung zur FK I mit der Modulverantwortung für das Lehrangebot Psychotherapie im Rahmen des Masterstudiengangs Erziehungs- und Bildungswissenschaften durch eine Privatdozentur am Zentrum. Für die wissenschaftlichen Weiterbildungsangebote aus der Abteilung Beratung & Konfliktlösung sowie Psychotherapie & Hochschulambulanzen bestehe ebenfalls seit vielen Jahren eine Verzahnung mit einem Lehrstuhl in der Fakultät II - Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften. Zudem arbeite das C3L im Rahmen von Forschungsprojekten anlassbezogen eng mit den Fakultäten zusammen. Alle Studiengänge des C3L sind laut Selbstbericht über die professoralen Studiengangsleitungen mit den entsprechenden Fakultäten verbunden. Die wissenschaftliche Verantwortung für die Studiengänge liege bei den jeweiligen Fakultäten. Eine fakultätsübergreifende Vernetzung werde zudem über die zweimal jährlich stattfindende Studiengangsleiterkonferenz im C3L hergestellt.

Auch im Rahmen der Öffentlichen Wissenschaft bestehe eine enge Kooperation mit allen Fakultäten, deren geöffnete Lehrangebote vom C3L zusammengetragen, herausgegeben und vermarktet werden.

Enge Kooperationen bestehen laut Bericht auch mit dem Dezernat 3 für studentische und akademische Angelegenheiten im Bereich der Offenen Hochschule.

2.3 Ausstattung

Zum 1.12.2015 verfügte das C3L über 28,51 Stellen (VZÄ), darunter 10,88 Stellen für wissenschaftlich Beschäftigte.⁴ Die vorhandenen Stellen wurden von 57 Personen besetzt, davon 37 im nichtwissenschaftlichen und 20 im wissenschaftlichen Bereich. Zwei Personen haben Professorenstellen, die an der Fakultät I angegliedert. Davon erhält eine Professur eine hälftige Lehrdeputatsreduktion für die wissenschaftliche Leitung des Zentrums. Für die zweite Professur wurde eine Kostenteilung zwischen der Fakultät und dem C3L vereinbart. Fünf der 18 nicht-professoralen wissenschaftlich Beschäftigten sind promoviert.

34 der 57 Verträge waren befristet abgeschlossen (rd. 60 %), wobei der nichtwissenschaftliche Teil etwas weniger stark betroffen ist als der wissenschaftliche (51 % zu 75 %). Zwei der promovierten nicht-professoralen wissenschaftlich Beschäftigten haben unbefristete Verträge.

40 von 57 Verträgen sind aus Drittmitteln finanziert.⁵ Dies gilt für 13 Personen aus dem wissenschaftlichen und für 27 aus dem nichtwissenschaftlichen Bereich.

Insgesamt sind 44 im C3L angestellte Personen weiblich und 13 männlich. Fünf männliche Beschäftigte sind im nichtwissenschaftlichen Bereich tätig, acht im wissenschaftlichen.

Dem C3L wird als Einrichtung der Universität Oldenburg zu Beginn jeden Haushaltsjahres ein Budget aus Landes-/Haushaltsmitteln zugewiesen. Im Berichtszeitraum hat das Finanzdezernat dem C3L jährlich Mittel in Höhe von rd. 800.000 Euro zugewiesen. Davon entfallen 191.200 Euro auf Sachmittel und ca. 607.000 Euro auf das Personalbudget.

⁴ Dieser nach eigener Einschätzung des Zentrums hohe Anteil nichtwissenschaftlicher Beschäftigter sei durch eine entsprechende ehemalige Stellenpolitik bedingt.

Daneben nimmt das C3L jährlich zusätzlich zwischen zwei und drei Mio. Euro ein. Der weitaus größte Anteil dieser Mittel (7.200.000 von 8.078.000 Euro für den gesamten Berichtszeitraum) sind hoheitliche Einnahmen (z. B. Teilnahmegebühren, Einnahmen aus öffentlichen Kooperationen, Krankenkasseneinnahmen), Einnahmen aus wirtschaftlichen Betätigungen sowie sonstige (Teilnehmer-)Einnahmen aus nicht hoheitlichen Weiterbildungsmaßnahmen. Rund 800.000 Euro entfallen auf kompetitiv vergebene Drittmittel des Bundes und rund 70.000 Euro auf weitere Landesmittel. Einmalig wurden im Jahr 2015 27.000 Euro von einer Stiftung eingenommen.

Mit dem Vizepräsidenten für Verwaltung und Finanzen ist laut Selbstbericht zu Beginn des Jahres 2014 ein innovatives Modell zur Absicherung von personalrechtlichen Risiken⁶ entwickelt worden: Durch einen sogenannten Risikofonds sollen laut eigener Darstellung Einnahmeengpässe abgefangen werden. Der Fonds werde durch das C3L aus Rücklagen oder Aufschlägen bei den Gebühren bzw. Entgelten gefüllt. Seine Höhe wird laut Bericht durch die drei Parameter maximale Ausfallquote, maximale Ausfallzeitdauer und Höhe der Verpflichtungen der zu entfristenden Stelle bestimmt. Die liquiden Mittel könnten mit diesem Modell gesamtuniversitär genutzt werden, solange eine Inanspruchnahme für den vorgesehenen Zweck nicht notwendig ist. Auf diese Weise würden die personalrechtlichen Risiken verteilt.

2.4 Qualitätssicherungssysteme

Das C3L ist nach eigenen Angaben seit 2015 damit befasst, ein eigenes Qualitätsmanagementsystem einzuführen, das alle Kernprozesse und Aufgaben des C3L umfassen soll. Das QM-Handbuch sowie die dazugehörigen Dokumente und Prozesse seien für alle Mitarbeitenden im Workspace des C3L verfügbar.

Erste Säule der Qualitätssicherung ist ausweislich des Selbstberichts die enge Verknüpfung der Studiengangskoordination und -planung mit den Forschungsaktivitäten im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung. Aktuelle Erkenntnisse fließen in die Gestaltung der Programme ein. Die zweite Säule zur Qualitätssicherung sei die Integration von Qualitätsstandards, die im Rahmen des Forschungsprojektes mint.online entwickelt wurden. Die dritte Säule zur Sicherung der Effektivität und Qualität der Lehre ist laut eigener Darstellung die Kommunikation zentraler Qualitätsstandards an die Modulverantwortlichen.

Die Qualitätssicherung für den Bereich Forschung & Entwicklung sieht das C3L zum einen durch die Auswahl- und Monitoringprozesse des Fördergebers für die Drittmittelprojekte gesichert. Zum anderen verweist das Zentrum im Bericht auf die erste Säule der Qualitätssicherung, die die enge Verknüpfung der Studiengangskoordination und -planung mit den Forschungsaktivitäten im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung sei. Es würden nicht nur aktuelle Erkenntnisse in die Gestaltung der Programme

⁶ Diese ergeben sich laut Selbstbericht aus dem Konflikt zwischen rechtlichen Rahmenbedingungen und dem Aufgabenportfolio des Zentrums. So verhinderten personalrechtliche Vorgaben die Verlängerung von befristeten Verträgen, da bei Daueraufgaben in den Zertifikatsprogrammen oder im Management von weiterbildenden Studiengängen der Befristungsgrund entfiel. Gleichzeitig seien Entfristungen wegen der vermuteten Fragilität der Programme und der damit verbundenen Einnahmen nur selten möglich gewesen.

einfließen, sondern umgekehrt auch die Forschungsprojekte durch die Studiengänge und Kontaktstudienangebote unterstützt, da in ihnen konkrete Modelle erprobt werden könnten und praktische Erfahrungen zum berufs begleitenden Studieren vorliegen würden.

3. Arbeitsschwerpunkte

Das C3L sieht seinen Arbeitsschwerpunkt im Transfer von Forschungsergebnissen, der Entwicklung von didaktischen Konzepten und technologischen Ansätzen und deren Umsetzung und Erprobung in Weiterbildungsangeboten.

3.1 Forschung & Entwicklung

Das Forschungsprofil des wissenschaftlichen Zentrums bestimmt nach eigener Darstellung die im Mittelpunkt stehenden Forschungsgegenstände des lebenslangen Lernens und der Gestaltung von Durchlässigkeit. Gemeinsam mit einem Professor der Fakultät I koordine die wissenschaftliche Leitung des C3L den universitären Forschungsschwerpunkt „Partizipation und Bildung“, in welchem dem Zusammenhang zwischen Bildung und sozialer Ungleichheit aus sozial- und bildungswissenschaftlicher Perspektive nachgegangen werde. Dabei stünden zum einen die institutionellen und strukturellen Barrieren des Bildungssystems selbst, zum anderen Strukturen, Prozesse und Wirkungen bildungspolitischer und pädagogischer Interventionen zur Teilhabe und Inklusion im Vordergrund. In der Kooperation mit dem C3L läge der Schwerpunkt auf der Wirkung bundesweiter Programme zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre, der Förderung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung sowie der Verringerung von Abbruchquoten in Hochschulen.

Dieser Schwerpunkt manifestiere sich in dem in Kooperation mit der Fakultät I und dem Wolfgang-Schulenberg-Institut durchgeführten Begleitforschungsprojekt zum „Qualitätspakt Lehre“ und in dem ebenfalls in Kooperation mit der Fakultät I durchgeführten Begleitforschungsprojekt zum Bund-Länderwettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.

Der Bereich der Forschung werde am C3L überwiegend durch die Professuren verantwortet, die den Fakultäten zugeordnet sind und in zwei Fällen einen besonderen Arbeitsschwerpunkt im C3L haben. Es werden im Bericht drei Professuren aufgeführt, die die Forschungsaktivitäten des C3L repräsentieren.

Die von Frau Professor Hanft besetzte Professur mit der Denomination „Weiterbildung/Erwachsenenbildung“ konzentriere sich auf die Schwerpunkte Weiterbildung an Hochschulen, Kompetenzerfassung informell erworbenen Wissens und Qualitätsmanagement in Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen. Neben den beiden oben erwähnten Begleitforschungsprojekten ist Frau Professor Hanft ausweislich des Selbstberichtes noch an einem Projekt zu individualisierten Online-Studienvorbereitungsprogrammen für beruflich Qualifizierte (mit Professor Zawacki-Richter) sowie an einem Projekt zur Anrechnungspraxis in Hochschulstudiengängen beteiligt.

Frau Professor Röbbken hat die Professur „Bildungsmanagement“ inne und konzentriert sich nach eigenen Angaben auf die Schwerpunkte Bildungsmanagement, Bildungsökonomie, Hochschulsysteme und

-politik, Netzwerkmanagement sowie empirische Forschungsmethoden. Laut Selbstbericht ist Frau Professor Röbbken zusammen mit Herrn Professor Zawacki-Richter an einem Projekt zu MINT-online beteiligt, das in Zusammenarbeit mit der Fraunhofer-Academy, der Universität Stuttgart, der Fernuniversität Hagen und der Universität Kassel durchgeführt und vom Bund gefördert wird.

Eine weitere im Selbstbericht genannte Professur „Wissenstransfer und Lernen mit neuen Technologien“ wird von Herrn Professor Zawacki-Richter bekleidet und konzentriert sich laut Bericht auf Weiterbildungs- und Fernstudienforschung, Bildungstechnologie sowie Internationalisierung. Im Selbstbericht werden als drittmittelgeförderte Forschungsprojekte von Herrn Professor Zawacki-Richter ein Projekt zum Aufbau berufsbegleitender Studienangebote in den Pflege- und den Gesundheitswissenschaften (PuG), ein Projekt zu mint.online, ein Projekt zu individualisierten Online-Studienvorbereitungsprogrammen für beruflich Qualifizierte (zusammen mit Frau Professor Hanft) sowie zusammen mit Frau Dr. Brokmann-Nooren ein Projekt zur Einrichtung eines Zentralen „Prior Learning Assessment and Recognition-Services“ (PLAR) aufgeführt.

Ein weiteres drittmittelgefördertes Forschungsprojekt zum Thema Pädagogische Fachkräfte mit Migrationshintergrund in Kindertagesstätten wurde laut Selbstbericht zusammen mit der Fakultät I von Frau Dr. Brokmann-Nooren geleitet.

Über die Kooperationen in diesen drittmittelgeförderten Forschungsprojekten und auf individueller Ebene hinaus kooperiert das C3L nach eigenen Angaben auf nationaler Ebene aktiv mit der Fraunhofer-Gesellschaft. Ziel der Kooperation sei eine Zusammenarbeit bei der Antragstellung von Drittmittelprojekten zur Bildungsforschung, zur wissenschaftlichen Weiterbildung und zum lebenslangen Lernen. Im regionalen Umfeld bestehen ausweislich des Selbstberichts enge Kooperationsbeziehungen zum Wolfgang-Schulenberg-Institut, in dessen Vorstand das C3L maßgeblich vertreten ist.

International besteht laut Selbstbericht neben individuellen Kooperationen hauptsächlich von Herrn Professor Zawacki-Richter und einer auf einen gemeinsamen Studiengang fokussierten Zusammenarbeit mit der University of Maryland University College eine internationale Vernetzung über die aktive Mitgliedschaft in zwei europäischen Netzwerken zur digitalen Hochschullehre („European Distance and E-Learning Network“ (EDEN) und „Network of Academic and Professionals“ (NAP)). Zudem sei das C3L über Herrn Professor Zawacki-Richter an einer insbesondere auf den Austausch von Doktoranden und Doktorandinnen so-wie auf Forschungskooperation ausgerichteten Kooperation mit dem College of Education an der Pennsylvania State University beteiligt.

Im Berichtszeitraum führt das C3L 64 Publikationen von am Zentrum beschäftigten Personen auf. Davon sind 28 Zeitschriftenartikel, 21 Sammelbandbeiträge oder Buchkapitel und 10 Monographien oder Herausgeberwerke.⁷ Am Publikationswesen sind Angehörige des Zentrums darüber hinaus über Tätigkeiten in zwei Editorial Boards, einem Zeitschriftenbeirat sowie über Herausgeberschaft einer Reihe bzw. Mitherausgeberschaft zweier Zeitschriften beteiligt. Zudem habe das C3L zur Dissemination von Erkenntnissen zahlreiche forschungs- und anwendungsorientierte Fachtagungen, Workshops und Veranstaltungen organisiert.

⁷ Die übrigen sind nicht oder als Sonstiges klassifiziert worden.

Die eingeworbenen Drittmittel für Forschungs- und Entwicklungsprojekte stammen ausschließlich vom Bund, sind dort kompetitiv vergeben worden und belaufen sich auf jährlich zwischen 168.000 Euro (2013) und 443.000 Euro (2015). Sie machen im Schnitt über den Berichtszeitraum rd. 10 % der vom C3L eingenommenen Dritt- und Sondermittel aus.

Die Aufgabe der Nachwuchsausbildung übernimmt ausweislich des Selbstberichts die Fakultät I der Universität Oldenburg. Die dem C3L zugeordneten Professoren und Professorinnen sowie Privatdozentinnen und Privatdozenten betreuen Promovierende im Rahmen eines strukturierten Forschungskolloquiums, das gemeinsam mit dem Arbeitsbereich we.b der Fakultät I durchgeführt wird. Zudem beteiligen sich alle drei Professuren an der Graduiertenschule der Universität Oldenburg 3GO mit dem Promotionsprogramm „Lebenslanges Lernen und Bildungsmanagement“ (L3BM), dessen Sprecher Professor Zawacki-Richter ist. Im Berichtszeitraum wurden zwei von Professoren oder Professorinnen des C3L betreute Promotionen abgeschlossen, es laufen aktuell noch 14 Promotionsvorhaben und drei Habilitationsvorhaben.

3.2 Transfer

Das C3L definiert Wissenstransfer in seinem Bericht in einem erweiterten Sinne als verschiedene Formen der Experten-Laien Kommunikation. Der Transfer erfolge in die Praxis der Weiterbildung und des lebenslangen Lernen sowie in die anwendungsorientierte wissenschaftliche Community hinein⁸ und sei sowohl nach außen als auch nach innen gerichtet.

Zu den Verfahren des Wissenstransfers zählt das C3L die Anpassung und die Implementation von Bildungstechnologien für interne und externe Kunden und Kundinnen, Beratungs- und Qualifizierungsangebote sowie Veröffentlichungen und Tagungen.

Ein explizites Strategiekonzept ist für den Transferbereich noch nicht ausformuliert worden, gleichwohl steht nach eigener Aussage der forschungsbasierte Wissens- und Wissenschaftstransfer im Zentrum aller Aktivitäten des C3L.

Kooperationen im Bereich Transfer pflegt das C3L ausweislich der eigenen Berichterstattung zum einen im Rahmen des Netzwerkes „Offene Hochschulen“, das im Zuge des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung – Offene Hochschulen“ aus einer Bottom-Up Initiative der beteiligten Projekte gegründet wurde. Weiterhin wird die Kooperation mit Fraunhofer auch im Bereich des Transfers herausgestrichen, diese laufe über die Mitgliedschaft eines Professors bzw. einer Professorin des C3L im Beirat der Fraunhofer Academy. Die Mitgliedschaft einer Professorin bzw. eines Professors im Expertenkreis „Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung“ von HRK, Stifterverband und BDA stellt laut Selbstbericht ebenfalls eine Vernetzung im Bereich Transfer dar.

⁸ Wissenschaftliche Publikationen und Konferenzen sind bereits als Teil von Forschung & Entwicklung unter 3.1. subsumiert worden und werden hier nicht noch einmal aufgeführt, um Doppelungen zu vermeiden.

3.2.1. Technologieentwicklung/Bildungstechnologie

Im Selbstbericht wird das Learning Management System C3LLO als ein Ergebnis des Transfers aus einem F&E-Projekt dargestellt. Das C3L selbst nutzt dieses ständig weiterentwickelte Lernmanagementsystem seit über 10 Jahren in allen seinen berufsbegleitenden Studiengängen und in den meisten Zertifikatsprogrammen (Transfer nach innen). Auch das Didaktische Zentrum der Universität Oldenburg als interner Nutzer greift auf C3LLO zurück (Transfer nach innen). Externen Einrichtungen und Kunden wie z. B. dem Institut für ökonomische Bildung oder der Verwaltungsakademie Oldenburg mit laut Selbstbericht insgesamt einigen Tausend Nutzerinnen und Nutzern werde die Lernumgebung ebenfalls zur Verfügung gestellt (Transfer nach außen).

3.2.2. Beratung

Das C3L stellt im Bericht zahlreiche wissenschaftsbasierte Beratungen interner Projektpartnerinnen und -partner sowie externer Kundinnen und Kunden dar. Die internen Beratungsangebote des C3L richteten sich in erster Linie an Projektverbundpartner des Zentrums und betrafen Fragen der Anrechnung und Durchlässigkeit, des Qualitätsmanagements und des Bildungsmarketings sowie der (medien-)didaktischen Konzeption von Bildungsangeboten für überwiegend berufstätige Zielgruppen. Die externen Beratungsangebote fokussierten auf die Entwicklung, Konzeption, Implementierung und das Management von Weiterbildungsangeboten sowie auf den Einsatz von Web-Technologien in Bildungsprozessen. Zudem führt das C3L aus, dass Beratung ein wesentlicher Bestandteil der wissenschaftlichen Begleitung im Rahmen des Programms „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ sei. Es seien im Teilprojekt des C3L verschiedene Beratungsformate entwickelt und angeboten sowie im Zeitraum von 2013 bis 2015 prozessbegleitende Beratungen an sechs Hochschulen sowie Einzelberatungen vor Ort an verschiedenen Hochschulen durchgeführt worden.

3.2.3. Studiengänge/Weiterbildung

Das C3L definiert im Bericht alle Studiengänge und Weiterbildungsangebote des Zentrums als eine Form des Wissenstransfers von der Forschung in die Praxis. Das C3L koordiniert sieben Studiengänge, die laut Bericht alle als Transferprodukte aus verschiedenen Drittmittelprojekten hervorgegangen seien. Hinzu kämen zwei staatliche Ausbildungen sowie mehrere Zertifikatsprogramme. Zudem wirke Personal des C3L an der Lehre in diesen Studiengängen und Zertifikatsprogrammen mit.

3.2.4. Öffentliche Wissenschaft

Um wissenschaftliche Erkenntnisse in die Öffentlichkeit zu vermitteln bzw. freien Zugang zu wissenschaftlichen Informationen zu ermöglichen, entwickelt das C3L laut Bericht in enger Zusammenarbeit mit Fachwissenschaftlerinnen und Fachwissenschaftlern aller sechs Fakultäten verschiedene Angebotsformate. Der Bericht nennt hier das Gasthörstudium, die KinderUniversität, die Vorlesungsreihe „Uni am Markt“ sowie eine kontinuierliche öffentliche Veranstaltungsreihe mit Vorträgen, Workshops, Lesungen etc., die unter anderem mit dem Leit-thema „Impulse zum Weiterdenken in Therapie und Beratung“ vor allem Fach- und Führungskräfte aus der Region, Weiterbildungsteilnehmende und Alumni zum Diskurs anspricht.

3.3 Organisatorisch-technische Betreuung von Angeboten

3.3.1. Studiengänge/Weiterbildung

Am C3L werden ausweislich des Berichts derzeit sechs Studiengänge koordiniert, die alle aus verschiedenen Drittmittelprojekten hervorgegangen seien. Ein siebter Studiengang (Master of Distance Education & E-Learning) werde in Kooperation mit und an der University of Maryland University College durchgeführt. Es handelt sich bei den sieben Studiengängen um zwei berufsbegleitende Bachelor- und fünf weiterbildende Master-Studiengänge.

Über die Lehrtätigkeit von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des C3L hinaus wird das gesamte Studiengangsmanagement der sieben berufsbegleitenden Studiengänge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des C3L verantwortet. Dieses umfasse die Beratung von Studieninteressierten, Studierenden und Lehrenden, die Modulbelegung, die Studienbegleitung, die Bereitstellung und Pflege des Lernmanagementsystems C3LLO sowie das Qualitätsmanagement und die Prüfungsverwaltung.

Ferner bietet das C3L zwei staatliche Ausbildungen an, die mit einer Approbation abschließen. Diese seien die staatliche Ausbildung in der Psychologischen Psychotherapie sowie die staatliche Ausbildung in der Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie.

Neben den Studiengängen und der staatlichen Ausbildung verantwortet das C3L laut Selbstbericht mehrere Kontaktstudien- und Zertifikatsprogramme. In diesen Programmen ist das C3L laut eigener Darstellung sowohl in der Lehre als auch in der fachlichen Verantwortung und im Programmmanagement eingebunden. Ausweislich des Berichts bietet das C3L aktuell drei Zertifikatsprogramme mit dem Abschluss Diploma of Advanced Studies (DAS) sowie zwei Zertifikatsprogramme mit dem Abschluss Certificate of Advanced Studies (CAS). Daneben sind CAS- bzw. DAS-Formate aus den berufsbegleitenden Bachelor- und Masterstudiengängen im dargestellten Angebot des C3L. Zusätzlich vergebte das C3L Modulzertifikate nach Teilnahme an einem einzelnen Modul und bescheinige die Teilnahme an einem Weiterbildungskurs.

3.3.2. Öffentliche Wissenschaft

Die entwickelten Formate für die öffentliche Wissenschaft (Gasthörstudium, die KinderUniversität, die Vorlesungsreihe „Uni am Markt“ sowie die kontinuierliche öffentliche Veranstaltungsreihe) werden in nicht näher ausgeführtem Ausmaß vom C3L auch organisatorisch betreut.

4. Künftige Entwicklung

Das Zentrum prognostiziert eine zunehmende Heterogenität der Studierenden und eine damit einhergehende Verwischung der Trennung zwischen „weiterbildenden“ und „grundständigen“ Studiengangsformen. Es leitet daraus die Notwendigkeit einer zukünftig intensivierten Zusammenarbeit mit den Fakultäten ab.

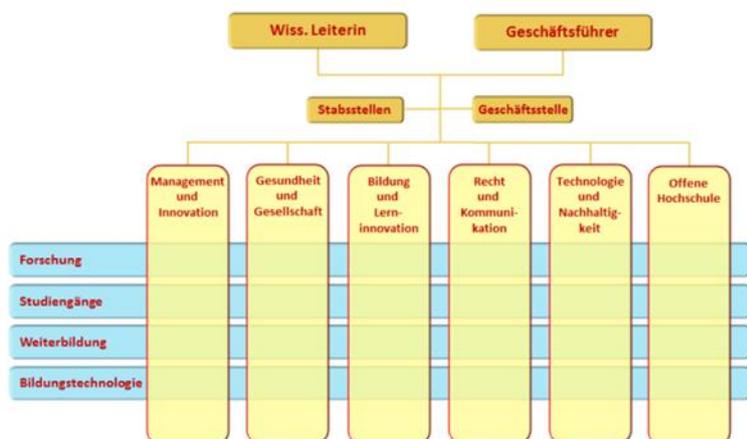
Das C3L formuliert als Ziel, sich zu einem „Zentrum für Lerninnovationen“ weiter zu entwickeln, das innovative Konzepte in Studium, Lehre und Weiterbildung im Kontext des lebenslangen Lernens entwickle, erprobe und über die eigene Universität hinaus auf dem Markt anbiete.

Herausforderungen auf dem Weg zu diesem Ziel bestehen laut Bericht in der stärkeren Vernetzung mit hochschulinternen Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkten, insbesondere mit dem Forschungsschwerpunkt „Partizipation und Bildung“ und den hochschulweiten Projekten zur Verbesserung von Studium und Lehre.

Das C3L plant dazu, die wissenschaftliche Anbindung über zwei forschungsstarke Professuren beizubehalten. Der anstehende altersbedingte Wechsel in der wissenschaftlichen Leitung bedinge personelle Umstrukturierungen, wobei in diesem Zusammenhang eine Kooperation mit einer neu zu besetzenden Professur der Fakultät I im Bereich Forschungsbasiertes Lernen angestrebt wird.

Für die Zukunft wird vom C3L zudem eine engere Verbindung zum we.b sowie mit dem Kompetenzbereich Anrechnung durch die Intensivierung der Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angestrebt. Auch solle zukünftig die Zusammenarbeit mit externen Partnern, wie z. B. Berufs- und Fachverbänden, gestärkt werden.

Das C3L erwägt zukünftig eine Neuorganisation zugunsten einer stärker fachlichen Organisation. Die Forschungsaktivitäten des Zentrums, aber auch die angebotenen Studiengänge und Zertifikatsprogramme ließen sich laut Bericht thematisch in sechs unterschiedliche Cluster unterteilen und entlang dieser matrixförmig organisieren. Eine mögliche zukünftige Organisationsstruktur sähe laut Bericht folgendermaßen aus:



II. BEWERTUNG

1. Entwicklung

Das C3L hat sich nach Einschätzung der Evaluationskommission zu einer führenden deutschen Einrichtung im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen entwickelt, die Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung sowie deren Beforschung in einer Organisation vereinen. In der Etablierung der Weiterbildungsforschung, der politischen Diskussion zum Thema und auch in der praktischen Umsetzung weiterbildender Angebote hat das Institut eine Vorreiterrolle inne, hat entscheidende Impulse gesetzt und ist bis heute ein zentraler Akteur mit viel versprechenden Entwicklungsmöglichkeiten.

Das Zentrum hat die bildungs- und sozialpolitische Diskussion zur Öffnung der Hochschulen und insbesondere zur Frage der nicht-traditionellen Studierenden als national führender Akteur und wesentlicher Referenzpunkt mitbestimmt. Auch heute noch ist das C3L sehr präsent in der bildungspolitischen Debatte zur offenen Hochschule und unterstützt die politische Willensbildung mit proaktiver und gehaltvoller Beratung. Es setzt deutliche Akzente in dieser Diskussion und bestimmt auch die aus den politischen Zielen abgeleitete forschungspolitische Agenda vor allem auf der Bundesebene entscheidend mit. Das C3L hat weiterhin das Thema wissenschaftliche Weiterbildung maßgeblich in der wissenschaftlichen Debatte positioniert und daran mitgewirkt, das Forschungsfeld zu etablieren und zu gestalten.

Das vom Zentrum entwickelte und verantwortete Angebotsportfolio von Studiengängen und anderen Weiterbildungsangeboten ist nach Einschätzung der Gutachterinnen- und Gutachtergruppe im nationalen Vergleich herausragend. Im Bereich der Anrechnung außerhochschulischer Kompetenzen ist das C3L national führend⁹.

Auch in die Universität hinein entfaltet das C3L nach Einschätzung der Evaluationskommission bereits große Wirkung, hat jedoch das bestehende Potential noch nicht vollständig ausgeschöpft. Das C3L hat in den letzten Jahren als universitätsweite Plattform für sehr große Drittmittelwerbungen gedient, die ohne das Zentrum nicht möglich gewesen wären. Es hat zudem die notwendigen Schritte hin zu einer stärkeren Vernetzung mit allen Fakultäten unternommen und einen Prozess angestoßen, mit dem Ziel, in den universitätsweiten Gremien vertreten und präsent zu sein. Es ist jedoch nach Ansicht der Evaluationskommission trotz dieser Anstrengungen noch nicht in dem hohen Maße mit den Fakultäten vernetzt, das erforderlich ist, um das in den Fakultäten vorhandene Potential zur Entwicklung zusätzlicher weiterbildender Studiengänge vollständig auszuschöpfen. Die Evaluationskommission hat zudem den Eindruck gewonnen, dass die großen Potentiale des C3L auch der Hochschulleitung noch nicht hinreichend bewusst sind.

Die Reputation des C3L ist eng mit der Person der leitenden Direktorin verknüpft. Besonders weil eine solche Abhängigkeit bei kleinen Einheiten nicht völlig vermeidbar ist, stellt das nahende Ausscheiden der leitenden Direktorin das C3L vor eine sehr große Herausforderung. Die aktuellen inhaltlichen

⁹ Der Vergleichshorizont ist aufgrund der nationalen Besonderheiten des Bildungssystems in diesem Aspekt ausschließlich national.

Schwerpunktsetzungen sind zudem eng mit der Direktorin verknüpft. Aus diesem Grund müssen diese rechtzeitig und in einem sinnvollen Prozess neu geordnet oder von einer inhaltlich passenden Leitungskraft übernommen werden.

2. Organisation und Ausstattung

2.1 Ausstattung

Die personelle und finanzielle Ausstattung des Zentrums bewertet die Evaluationskommission als ausreichend. Die finanzielle Ausstattung aus den von der Universität zugeteilten Mitteln sichert die Erfüllung der übertragenden Aufgaben in angemessener Weise. Die Einnahmenstruktur des Zentrums ist dabei stark von den Einnahmen aus hoheitlichen Aufgaben (z. B. Einnahmen aus öffentlichen Kooperationen, Krankenkasseneinnahmen), Teilnahmegebühren und anderen Einnahmen aus wirtschaftlicher Betätigung geprägt. Die Grundfinanzierung durch die Universität bildet also die Grundlage für eine überaus erfolgreiche Einwerbung zusätzlicher Mittel.

Die alle wissenschaftlichen Einrichtungen prägende und mit der Höhe der Drittmittel besonders ausgeprägte Problematik der Befristungsregelungen für die Beschäftigten wird durch das Instrument des Risikofonds nach Ansicht der Evaluationskommission in hervorragender Weise bearbeitet. Universitätsleitung, Zentralverwaltung und Zentrum wirken sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Anwendung dieses Instruments sehr erfolgreich zusammen. Auch der für die Angestellten transparente Einsatz dieses Instruments überzeugt die Gutachtenden. Dies führt mit zu der hohen Arbeitszufriedenheit und der klaren Identifikation mit dem Zentrum, die das Personal des C3L auszeichnet, und ist ein entscheidender Faktor für die herausragenden Leistungen in einzelnen Bereichen.

Die teilweise Freistellung von Professuren für die Mitarbeit am Zentrum wird von der Evaluationskommission als adäquates Mittel gesehen, um das Engagement für die Leitung des Zentrums im Aufgabenportfolio der beteiligten Professuren angemessen abzubilden. Sie sieht dabei das Stellen- und Zeitäquivalent von mindestens einer Professur als ausreichend an.

Vermutlich auf die manchmal mangelnde Kommunikation zwischen Universitätsleitung und der Zentrumsleitung zurückzuführen sind die bestehenden Unklarheiten bzgl. der Finanzierung. So scheint das Zentrum fehlende Planungssicherheit wahrzunehmen und die jährliche Zuweisung der Mittel als nicht durch klare Zusagen der Universitätsleitung gesichert zu sehen. Zudem fehlen aus Sicht des Zentrums eindeutige und vom Zentrum auch beeinflussbare Kriterien für die Zuteilung der Mittel. Umgekehrt scheint die Universitätsleitung eine Querfinanzierung einzelner Angebote des Zentrums aus der Grundfinanzierung des Zentrums zu vermuten. Die Evaluationskommission konnte für diese Vermutung auf Grundlage der vorgelegten Zahlen des Zentrums jedoch keine konkreten Hinweise finden. Die Evaluationskommission weist darauf hin, dass eine derartige Prüfung nicht die Aufgabe der Gruppe war.

2.2 Organisation

Die Organisations- und Entscheidungsstrukturen des C3L sind erkennbar von der historischen Entwicklung und einem organischen Wachstum geprägt. Sie bilden gleichsam die gelebte Praxis des Zentrums

ab, wie sie sich unter den jeweiligen Rahmenbedingungen entwickelt hat. Die mit der Aufteilung in Bereiche und in einem Fall Abteilungen innerhalb der Bereiche gewählte Arbeitsteilung und Verantwortungszuweisung ermöglicht zwar einen scheinbar recht reibungslosen Ablauf der Geschäfte des Zentrums. Alle Untereinheiten liefern die erwarteten Arbeitsergebnisse mit einer angemessenen Qualität. Auch die Abstimmung der Bereichs- und Abteilungsleitungen untereinander und mit der Geschäftsführung, der wissenschaftlichen Leitung sowie Professor Zawacki-Richter in einer regelmäßigen Leitungsrunde funktioniert ebenso wie die Entscheidungsfindung in diesem Format. Der Informationsaustausch mit der Hochschulleitung im jour fix mit einem Präsidiumsmitglied wird von den Beteiligten ebenfalls als ausreichend empfunden. Gleichwohl sieht die Evaluationskommission mehrere grundlegende Probleme in dieser Struktur:

Die aktuelle Organisations-, Entscheidungs- und Leitungsstruktur des C3L ist sehr stark auf die leitende Direktorin zentriert. Die zweite, zur Hälfte und befristet für die Mitarbeit im Zentrum von der Lehrverpflichtung an der Fakultät freigestellte Professur ist zwar in der Leitungsrunde vertreten, aber in der Organisationsstruktur ebenso wenig wie in der Leitungsstruktur verankert. Die zeitliche Befristung der Abordnung der Professur Zawacki-Richter bis zur Pensionierung von Frau Hanft wird von den betroffenen Professoren als unklare Perspektive für die Zukunft wahrgenommen. Hier steht eine klare Positionierung seitens der Hochschulleitung aus.

Diese Unklarheit behindert eine geordnete Neustrukturierung des C3L, da eine vollständige Rückkehr der Professur von Herrn Zawacki-Richter in die Fakultät vom Zentrum insgesamt und auch von dem Professor selbst als wahrscheinlichste Zukunftsperspektive wahrgenommen wird. Die dritte, thematisch einschlägige Professur ist formal gar nicht in die Organisations- und Entscheidungsstrukturen am Zentrum eingebunden. Die von Frau Heinke Röbbken besetzte Professur ist zwar über einzelne Projekte mit dem C3L verbunden, hat jedoch weder aktuell noch in der bisherigen Planung eine klare Rolle. In dieser unklaren Situation sind eine systematische Entwicklungsplanung und eine Neustrukturierung der Aufbau- und Ablaufstrukturen von den handelnden Personen kaum zu erwarten. Bei einer notwendigen Neustrukturierung muss auch bedacht werden, wie Einfluss und Autonomie der einzelnen Untereinheiten in Abhängigkeit von ihrer Größe, ihrer inhaltlichen Bedeutung oder ihrer Position in der Organisationsstruktur neu austariert werden. So ist bspw. die Leitung der „älteren“ Einheit „PTCH Traditionelle Chinesische Heilmethoden und Heilkonzepte“ als Unterbereich der Abteilung „Bildung und Management“ im Bereich Weiterbildung in der Leitungsrunde vertreten. Sie ist dabei gleichberechtigt mit der Leitung des gesamten Bereichs Studiengänge, der über keinerlei Untergliederung verfügt, in der Leitungsrunde vertreten.

Die nicht hinreichend geregelten Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse führten dazu, dass in den letzten Jahren das Weiterbildungsangebot zwar auf Grundlage von sorgfältigen Marktanalysen und einem validen Qualitätssicherungssystem weiterentwickelt wurde. Jedoch ist diese Weiterentwicklung ausschließlich expansiv gewesen, nur auf externe Anfrage oder anlassbezogen hin geschehen und nicht durch einen übergreifenden und transparenten Strategieprozess aktiv gesteuert worden. Dies deutet auf eine mangelnde Strategiefähigkeit der Einheit hin. Auch ist ein Strategieprozess mit dem Ziel einer Forschungsprogrammatik für das gesamte Zentrum nicht erkennbar und nach Ansicht der Evaluationskommission unter den gegebenen organisatorischen Bedingungen nicht erwartbar.

Verbessert werden müssen nach Einschätzung der Evaluationskommission auch die Bedingungen für eine externe Qualitätssicherung, die z. B. durch einen wissenschaftlichen Beirat gewährleistet werden könnte. Die vorhandenen Qualitätssicherungssysteme sind sehr stark auf die Aufgabenbereiche Transfer und Betreuung von Angeboten ausgerichtet. Hier sind sie in den Augen der Gutachtenden gut ausgebaut und erfüllen ihre Funktion der Qualitätssicherung für diese Bereiche. Für den Aufgabenbereich Forschung und Entwicklung zieht das Zentrum die Qualitätssicherungsmechanismen des Wissenschaftssystems insgesamt heran (Peer-Review für Zeitschriften und Auswahlentscheidungen von Fördermittelgebern). Die Gutachterinnen- und Gutachtergruppe sieht diese Ausrichtung als notwendig, aber noch nicht ausreichend für die Qualitätssicherung der Forschung und ihrer strategischen Ausrichtung am gesamten Zentrum, da sie lediglich die Forschungsleistungen der einzelnen Personen bzw. Projektgruppen adressieren, aber den Blick nicht auf das Zentrum als Ganzes und die Kohärenz seiner Forschung lenken.

Die strukturelle Verankerung des C3L in der Universität bzw. die Koordination mit den Fakultäten ist derzeit noch sehr unterschiedlich stark ausgeprägt. Derzeit wird das C3L über die zweimal jährlich stattfindende Studiengangskonferenz mit den Fakultäten vernetzt. Dies lässt die geringer oder gar nicht durch gemeinsame Studienangebote mit dem C3L vernetzten Fakultäten naturgemäß außen vor. Die Teilnahme des C3L an der erweiterten Studiendekansrunde und an der fakultätsübergreifenden Studienkommission ist zwar begrüßenswert und eine sehr gute, wichtige Entwicklung, kann das zuvor benannte Problem aber nicht lösen, da diese Gremien für eine aktive Ansprache der Fakultäten bzgl. der gemeinsamen Entwicklung von Studiengängen nicht geeignet sind.

Die Mitgliedschaften in diesen beiden Gremien haben eher umgekehrt den Wert, dass das C3L in die Informationsflüsse der Fakultäten eingebunden ist und informelle Verbindungen zu den Fakultäten aufbauen kann. Die Verbindung zur Fakultät I - Bildungs- und Sozialwissenschaften über Herr Professor Zawacki-Richter als gegenwärtigen Studiendekan der Fakultät I und Mitglied des Fakultätsrates sowie der fakultätsübergreifenden Studienkommission ist als eine ausschließlich ad personam bestehende Verbindung zwar ebenfalls wichtig, stellt aber keine dauerhafte strukturelle Lösung dar. Gleiches gilt für die Verzahnungen über einzelne Lehr- und Modulverantwortungen sowie über gemeinsame Forschungsprojekte.

3. Arbeitsschwerpunkte

3.1 Forschung und Entwicklung

Die von den mit dem Zentrum auf unterschiedliche Art und Weise verbundenen Professuren geleistete Forschung wird von der Evaluationskommission insgesamt als gut bewertet und verfügt über großes Potential. So ist die anwendungsorientierte Forschung zur Offenen Hochschule am C3L national führend und ein wesentlicher Referenzpunkt auch für die wissenschaftlichen Diskussionen. Dies gilt insbesondere für die Forschungen zur Durchlässigkeit beruflicher und hochschulischer Bildung sowie zu Systemen der Anerkennung von Kompetenzen, die außerhalb der Hochschule erworben wurden. Auch in der Weiterbildungsforschung ist das C3L sichtbar, ohne hier allerdings zu den führenden Zen-

tren zu gehören. Die Publikationsstrategie wird von den Expertinnen und Experten insgesamt als angemessen betrachtet. Die zumeist anwendungsorientierten Forschungen, die zugleich die Weiterbildungspraxis, die Politik und die wissenschaftliche Community adressieren, werden dem Charakter des Zentrums vollständig gerecht.

Die Weiterbildungs- und Fernstudienforschung und die Forschung zu Bildungstechnologien bzw. Distance Learning treten besonders durch die systematische Analyse der internationalen Forschungstrends und die erfolgreichen Versuche der Anknüpfung an den internationalen Diskurs positiv hervor. Die von der Professur Zawacki-Richter verfolgte Forschungsrichtung ist relevant und die erbrachten Forschungsleistungen sind international gut sichtbar, wenngleich der Bezug zu übergreifenden Themen des C3L wie bspw. der Weiterbildungsforschung nicht explizit gemacht wird.

Der durch die Professur Röbbken vertretene Forschungsschwerpunkt zu den Themen Bildungsmanagement, Bildungsökonomie, Hochschulsysteme und -politik sowie Netzwerkmanagement ist nach Ansicht der Gutachtenden gut sichtbar und an den aktuellen Stand der Forschung angeschlossen; allerdings sind diese Forschungen noch wenig auf die Arbeit des Zentrums bezogen.

Angesichts einer insgesamt positiven Bewertung der Forschungsleistungen im C3L sieht die Evaluationskommission noch vielversprechende Potentiale in drei Punkten. Insgesamt bietet das Zentrum durch seine hybride Struktur aus Forschung, Anwendung und Durchführung bzw. Betreuung von wissenschaftlichen Weiterbildungsmaßnahmen ein großes Potential für Forschung in den Bildungswissenschaften und insbesondere zu mediengestützten Lehr- und Lernprozessen, die Präsenzphasen mit selbstorganisiertem Lernen verknüpfen. Dieses Potential ist nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter noch wenig ausgeschöpft. Ausdruck hierfür ist auch der Umstand, dass die Forschung zur Weiterbildung in der Community der Bildungsforschung kaum sichtbar ist.

Des Weiteren sieht die Evaluationskommission Bedarf in der Entwicklung einer übergreifenden und die verschiedenen Arbeitsbereiche integrierende Forschungsprogrammatisierung. Zwar wird durch die gemeinsamen Themenbereiche (lebenslanges Lernen und die Gestaltung von Durchlässigkeit) ein sinnvoller Rahmen definiert, dieser werde jedoch noch nicht ausreichend gefüllt. Die aktuelle, ausschließlich bottom-up getriebene Forschungsstrategieentwicklung über die drei Professuren überzeugt als Gesamtstrategie nicht. Die gewählte Lösung einer Einordnung der Forschungsaktivitäten in einen Forschungsschwerpunkt der Universität ist kein adäquater Ersatz für eine eigene, kohärente Forschungsstrategie.

Die Entscheidung, die wissenschaftliche Nachwuchsausbildung vollständig an den Fakultäten und nicht am Zentrum zu verorten, sollte aus Sicht der Evaluationskommission noch einmal überdacht werden. Die promovierenden wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des C3L erarbeiten in dieser Form ihre Promotionsprojekte an den Fakultäten und haben jenseits der Zugehörigkeit zu den betreuenden Professuren keine Verbindung zum C3L. Die Tatsache, dass die Fakultäten das Promotionsrecht haben, begründet nicht, dass auch die Forschung und Qualifizierung der Doktorandinnen und Doktoranden vollständig den Fakultäten zugeordnet werden müssten. Zudem scheinen – wahrscheinlich aufgrund dieser Trennung – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Zentrum nicht in allen Fällen ausreichend über Möglichkeiten der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung informiert zu sein.

3.2 Transfer

Trotz der teilweise schwierigen organisatorischen Bedingungen sehen die Experten und Expertinnen in den letzten Jahren eine sehr positive Entwicklung im Aufgabenbereich Transfer. Als Transferprodukte aus verschiedenen Drittmittelprojekten sind die sieben entwickelten und akkreditierten Studiengänge gelungene Beispiele wissenschaftsbasierten Transfers und erfolgreicher Zusammenarbeit mit den beteiligten Fakultäten. Auch die Entwicklung der Zertifikatsprogramme wird als gelungene und sehr zeitgemäße Transferleistung eingeschätzt. Die Kooperation mit einem Fraunhofer-Institut bei der Kursangebotsentwicklung in der Fraunhofer Academy wird als sehr erfolgreich und zukunftsweisend bewertet. Sie ist ein guter Indikator für die hohe Qualität der am C3L für diesen Bereich etablierten Transferprozesse. Die Gutachterinnen- und Gutachtergruppe bedauert allerdings, dass es bislang nicht gelungen ist, diesen Bereich Studiengangs- und Weiterbildungsentwicklung systematisch in eine übergreifende Strategie einzubetten und dadurch aktiver zu steuern.

Die Entwicklung des Learning Management System C3LLO, die demnächst abgeschlossen sein und dann aktiver vermarktet werden soll, wird als sehr effizienter Transferprozess gesehen. Mit einem überschaubaren Mitteleinsatz ist ein erkennbar wissenschaftsbasiertes Lernmanagementsystem entwickelt worden.

Die Expertinnen- und Expertengruppe nimmt die zahlreichen wissenschaftsbasierten Beratungstätigkeiten beeindruckt zur Kenntnis. Ebenso würdigt sie die Aktivitäten in der Organisation von Konferenzen, Tagungen und anderen Transferformaten in die verschiedenen Communities hinein. Auch die zahlreichen, gut entwickelten Aktivitäten im Bereich der öffentlichen Wissenschaft sehen die Expertinnen und Experten als gelungene Aufgabenerfüllung des Arbeitsbereichs Transfer. Die gewählten Formate und Inhalte sind für die Bedürfnisse der Universität Oldenburg passgenau und effizient entwickelt.

3.3 Organisatorisch-technische Betreuung von Angeboten

Insgesamt bescheinigt die Gutachterinnen- und Gutachtergruppe dem C3L eine herausragende Qualität und eine hohe Professionalität in der organisatorisch-technischen Betreuung von Angeboten. Das Studiengangsmanagement der berufsbegleitenden Studiengänge, der staatlichen Ausbildungen sowie der Kontaktstudien- und Zertifikatsprogramme wird professionell und qualitativ sehr hochwertig betrieben. Ebenso sind die Angebote aus dem Bereich „öffentliche Wissenschaft“ sehr gut organisiert und professionell betreut.

Auch die Pflege und Betreuung des Lernmanagementsystems schätzt die Gruppe vor dem Hintergrund der begrenzten personellen Kapazitäten als sehr gut ein. Hier wird abzuwarten bleiben, wie sich dieser Bereich nach der breiteren Vermarktung entwickelt.

III. EMPFEHLUNGEN

1. Zukünftige Entwicklung

Die Evaluationskommission rät der Hochschulleitung eindringlich, die Bedeutung des C3L für die Universität Oldenburg einer Neubewertung zu unterziehen. Die vom C3L forschend und operativ bearbeiteten Themen lebenslanges Lernen, Durchlässigkeit und neue Lehr- und Lernformate können für eine mittelgroße, geographisch periphere Universität eine große Chance zur erfolgreichen und zukunftsweisenden Profilierung sein. Dies gilt umso mehr, als dass das C3L eine national führende Position in diesem Bereich innehat und bei entsprechender Ausstattung auch langfristig weiter halten können. Die Gutachterinnen- und Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschulleitung, diesen großen Wert des C3L für ihre Strategie- und Profilentwicklung anzuerkennen und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten zukünftig zu nutzen. Die Expertinnen und Experten raten dazu, einen gemeinsamen Strategiefindungsprozess anzustoßen, der die Position im organisationalen und im inhaltlichen Gesamtgefüge der Universität zum Thema hat und in einer entsprechenden Ziel- und Leistungsvereinbarung sowie einer aussagekräftigen Erwähnung in den vertraglichen Vereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Land einmündet. Dies setzt jedoch voraus, dass die Kommunikation zwischen Hochschulleitung und Zentrum systematisch ausgebaut wird.

2. Organisation und Ausstattung

2.1 Ausstattung

Die Evaluationskommission empfiehlt, die Kommunikation zwischen Hochschulleitung und Zentrum bezüglich der finanziellen Ausstattung zu verbessern. Die Hochschulverwaltung kann die aufgabengerechte und effiziente Verwendung der Grundmittel jederzeit überprüfen und damit die Besorgnis der Hochschulleitung ausräumen, dass das Zentrum einen Teil der Mittel für Querfinanzierungen einiger Studiengänge nutzen könnte, die sich eigentlich selbst tragen sollten. Es wird jedoch dringend empfohlen, eine transparente und von gegenseitigem Vertrauen geprägte Zusammenarbeit mit einer angemessenen Prüfungsdichte auch in diesem Bereich aufzubauen. Die gute und sehr erfolgreiche Zusammenarbeit beim Risikofonds kann als gelungenes Beispiel dienen. Dieses Instrument zum Umgang mit befristeten Mitteln bei der Personalbewirtschaftung sollte zudem weiter ausgebaut und transparent genutzt werden.

Darüber hinaus empfiehlt die Evaluationskommission, dass die Zuweisung der Grundmittel an nachvollziehbare und für das Zentrum auch beeinflussbare Kriterien gekoppelt und damit dem Zentrum längerfristige Planung ermöglicht wird. Eine mögliche Form wäre sicherlich eine Zielvereinbarung mit gut operationalisierten Indikatoren. Weiterhin rät die Kommission dazu, dem Zentrum langfristig und verlässlich mindestens das Äquivalent einer ganzen Stelle auf professoraler Ebene zur Verfügung zu stellen. Nur so kann eine ausreichend wissenschaftsnahe Aufgabenerbringung sichergestellt werden.

2.2 Organisation

Die Evaluationskommission rät eindringlich zu einer grundlegenden Organisationsreform, die die Anforderungen eines modernen wissenschaftlichen und universitätsweiten Zentrums angemessen berücksichtigt und in einer Zentrumsordnung transparent niedergelegt wird. So sollte die starke Personenabhängigkeit der Struktur durch die Einrichtung von eindeutig beschriebenen Funktionsstellen in der Leitung begrenzt werden. Eine Möglichkeit dazu wäre bspw. die Einrichtung eines Direktoriums, eine andere wäre die Weiterentwicklung des Lenkungskreises oder aber auch eine Ergänzung der Position der wissenschaftlichen Leitung durch einen erweiterten Vorstandskreis. Es sollte zudem darauf geachtet werden, dass die Fakultäten (auch die bislang gar nicht bzw. nur wenig beteiligten) in einer neuen Struktur aktiver einbezogen werden. Dies könnte bspw. durch eine Mitgliedschaft von Sprecherinnen oder Sprechern aller Fakultäten in einem neu zu schaffenden Lenkungs- oder Beratungsgremium (bspw. Zentrumsrat) geschehen.

Die wissenschaftliche Leitung des Zentrums sollte nach Ansicht der Expertinnen- und Expertengruppe auch langfristig professoral besetzt sein, um die wissenschaftliche Qualität der Forschungs-, Entwicklungs- und Transferleistungen zu sichern und das Gewicht des Zentrums innerhalb der Universität und innerhalb der Forschungscommunities zu erhalten.

Zur Stärkung der Qualitätssicherung rät die Evaluationskommission dem Zentrum dazu, eine institutionalisierte externe Qualitätssicherung einzurichten, bspw. in Form eines wissenschaftlichen Beirates. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass verschiedene Stakeholdergruppen zwar angemessen vertreten sind, die Wissenschaft jedoch eine deutliche Mehrheit erhält. Ein solcher Beirat kann entscheidend dazu beitragen, dass die Wissenschaftlichkeit des Zentrums bei der Erstellung und Beforschung der Angebote als Alleinstellungsmerkmal erhalten bleibt und weiterentwickelt wird.

3. Arbeitsschwerpunkte

3.1 Forschung und Entwicklung

Insgesamt empfiehlt die Evaluationskommission dem Zentrum, eine gemeinsame und übergreifende Forschungsstrategie zu entwickeln. Dieser Prozess sollte auch die Nachwuchswissenschaftler und Nachwuchswissenschaftlerinnen einbeziehen. In diesem Zusammenhang rät die Evaluationskommission, die Promovierenden systematischer in das Zentrum zu integrieren. Dabei geht es vor allem darum, die Forschungsaktivitäten der Promovierenden mit den Aktivitäten des Zentrums auf inhaltlicher Ebene in Verbindung zu bringen. Dem steht die Frage, welche Institution über das Promotionsrecht verfügt, nicht im Weg.

Die bislang durch die einzelnen Professuren betriebene Forschung und deren Publikationsstrategien sollten – im Rahmen dieses Strategieprozesses – klar erkennbar auf einen gemeinsamen inhaltlichen Rahmen bezogen werden. Auch die gewählten Publikationsstrategien sollten der speziellen Struktur des C3L Rechnung tragen und in unterschiedlichem Maße auch das außerwissenschaftliche Publikum berücksichtigen.

Inhaltlich rät die Evaluationskommission dazu, die durch die praxisorientierten Anteile des Zentrums in hohem Maße vorhandenen Informationen über das Angebot und die Nutzung von weiterbildenden und mediengestützten Studiengängen durch traditionelle und nicht-traditionelle Studierende intensiver als bisher für Forschung zu nutzen. Die Expansion in die Lehr- und Lernforschung wäre ein besonders vielversprechendes Beispiel für die Möglichkeiten, die dem Zentrum hier offen stehen.

3.2 Transfer

Die bereits bestehenden Kooperationen zur Fraunhofer Academy sollten gepflegt und ggf. ausgebaut werden. Inneruniversitär rät die Gutachterinnen- und Gutachtergruppe zu einer stärkeren Kooperation mit den einzelnen Fakultäten. Aber auch andere bestehende, und augenscheinlich ebenfalls mit Weiterbildung befasste Organisationseinheiten sollten vom C3L noch einmal auf Möglichkeiten der Zusammenarbeit hin geprüft werden. Dies gilt beispielsweise für das Oldenburger Fortbildungszentrum, das eventuell von der Expertise des C3L profitieren könnte.

3.3 Organisatorisch-technische Betreuung von Angeboten

Die Evaluationskommission empfiehlt, die herausragende Qualität und hohe Professionalität in diesem Aufgabenbereich in den nächsten Jahren durch eine angemessene innerorganisatorische Würdigung wertzuschätzen und langfristig zu erhalten. Die hohe Arbeitszufriedenheit, die in den Augen der Expertinnen und Experten maßgeblich dieser herausragenden Qualität ursächlich ist, gilt es aufrechtzuerhalten. Es wird empfohlen, den Mitarbeitenden in diesem Bereich auch weiterhin angemessene Entwicklungsperspektiven zu bieten und so die Arbeitszufriedenheit zu erhalten. Das C3L sollte in der weiteren Entwicklung des C3LLO darauf achten, dass auch bei Expansion dieses Angebotsbereichs eine ausreichende Personalkapazität sichergestellt wird und eine mögliche Expansion nicht zu Lasten der Qualität in der Betreuung und Pflege des bestehenden Systems geht.