

# Fallstudie zur Hochschule Gubernatio<sup>1</sup>

JOACHIM LUDWIG

Diese Fallstudie handelt von einer 1991 in den neuen Bundesländern gegründeten Fachhochschule, die 2500 Studierenden einen Studienplatz in verschiedenen Bachelor- und Masterstudiengängen bietet. Die Region, in der sich die Hochschule Gubernatio befindet, lässt sich als wirtschaftlich schwach kennzeichnen. Es herrscht eine relativ hohe Arbeitslosigkeit. Das Durchschnittseinkommen ist relativ niedrig. Die Abwanderungsquote der Jugendlichen ist hoch, dadurch zeichnet sich in einzelnen Branchen ein Fachkräftemangel ab. Die Fallstudie stellt eine Momentaufnahme aus der Mitte des Jahres 2011 dar. Die Hochschule Gubernatio steht im Rahmen dieser Fallstudie exemplarisch für kleine Hochschulen, welche die Re-Organisation ihrer wissenschaftlichen Weiterbildung in ein Gesamtkonzept zur Hochschulentwicklung einbinden.

## 1. Fallbeschreibung

Die folgende Fallbeschreibung umfasst drei Akteure: (1) die Weiterbildungseinrichtung, (2) einen weiterbildungsaktiven Fachbereich und (3) das Rektorat mit seiner Re-Organisationsstrategie.

### 1.1 Die Weiterbildungseinrichtung

Die Weiterbildungseinrichtung an der Hochschule Gubernatio existiert seit 2002 und hat ihren Schwerpunkt im sozialen Bereich. Qua Satzung ist sie für alle Fachbereiche der Hochschule geöffnet. Die Einrichtung arbeitet in der Gewinnzone, kommt also gänzlich ohne Zuschüsse aus und kann sogar Infrastrukturleistungen an die Fachhochschule abgeben. Aus Sicht der Weiterbildungseinrichtung profitiert die Hochschule also von der Einrichtung, sowohl finanziell als auch politisch.

Die Weiterbildungseinrichtung sieht sich stark in der Region verankert und kooperiert mit Kammern und Unternehmen, denen sie Unterstützungsleistungen bei Organisationsentwicklungsprozessen und Inhouse-Seminare anbietet. Nach außen stellt sich die Einrichtung als Hochschule Gubernatio dar. Die Weiterbildungsteilnehmer, die wissenschaftliche Weiterbildung besuchen, identifizieren die Einrichtung mit der Hochschule Gubernatio.

Die folgende Beschreibung des Selbstverständnisses ist aus Sicht der Weiterbildungseinrichtung verfasst. Die Einrichtung versteht sich als Dienstleister für die Hochschule und ihre Fachbereiche. Sie will zuarbeiten, insbesondere mehr Studierende an die Hochschule binden und das Angebot der Hochschule erweitern. Das Profil der Einrichtung lässt sich als „Service- und Kundenorientierung“ beschreiben. Die Betonung der Service- und Kundenorientierung ist zugleich ein Distinktionsmerkmal gegenüber dem Fachbereich soziale Arbeit, der für die inhaltliche Expertise im Studiengang zuständig ist. Die WBE definiert ihre eigene Expertise bewusst weder inhaltlich noch didaktisch, sondern über die Service- und Kundenorientierung. Diese soll den Studierenden zugutekommen und ihnen helfen, die Anforderungen an wissenschaftliches Arbeiten zu bestehen. Die WBE schreibt sich insbesondere Erfahrungen im Spannungsverhältnis von beruflichen Alltagsanforderungen einerseits und Studienanforderungen andererseits zu und hat serviceorientierte Strategien entwickelt, um den Studierenden bei der Bewältigung dieses Spannungsverhältnisses zu helfen. Diese Serviceleistung äußert sich beispielsweise in folgenden Merkmalen:

- Studienkoordinatoren fungieren als Mittler zwischen Studierenden und dem Fachbereich
- in den berufs begleitenden Modulen werden Prüfungen dezentral in Studienzirkeln abgehalten, um den Studierenden Anfahrtswege zu ersparen
- die Einrichtung hält komfortable Veranstaltungsräume vor, die insbesondere auch für Blockunterricht geeignet sind

Auch gegenüber der Hochschule versteht sich die Weiterbildungseinrichtung als Serviceeinrichtung, aber auch als Innovationsträger. Sie schreibt sich selbst eine gute Reputation in der Region zu, plant zusammen mit dem Fachbereich innovative berufs begleitende Studiengänge, übernimmt das Marketing für die Studienangebote und hält ein Backoffice vor, das die gesamte Finanzverwaltung einschließlich der Abrechnungsroutinen für Honorare umfasst. Die Einrichtung sieht sich als eine auf dem Weiterbildungsmarkt professionell agierende Einrichtung, deren Angebote expandieren und die insgesamt auf einem erfolgreichen Weg ist.

<sup>1</sup> Der Name der Hochschule wurde anonymisiert.

Programmatisch richtet sich die WBE an alle Fachbereiche der Hochschule. Tatsächlich kann sie aber in ihrem Vorstand nur Fachbereichsvertreter der Sozialen Arbeit versammeln.

## 2 Der weiterbildungsaktive Fachbereich

Neben der Weiterbildungseinrichtung sind einzelne Fachbereiche weiterbildungsaktiv. Das Weiterbildungsinteresse ist in den Fachbereichen unterschiedlich stark verankert und letztlich an das Interesse und Engagement einzelner Professor/-innen gebunden.

Der Fachbereichsvertreter stellt die eigene wissenschaftliche Weiterbildung in deutlichem Kontrast zur Service- und Kundenorientierung der Weiterbildungseinrichtung dar. Er begründet die wissenschaftliche Weiterbildung bildungspolitisch, hochschulpolitisch, sowie hochschuldidaktisch und professionstheoretisch: Seines Erachtens nach sollte wissenschaftliche Weiterbildung für alle Menschen bezahlbar sein. Die Einrichtungen wissenschaftlicher Weiterbildung sollten in erster Linie kostendeckend und marktwirtschaftlich arbeiten und gezielt dort Angebote machen, wo Mitbewerber Lücken lassen. Aus hochschulpolitischer Sicht gehe es um den Beitrag der Einrichtungen zur Existenzsicherung der Hochschule.

Wichtig ist dem Fachbereichsvertreter, dass die wissenschaftliche Weiterbildung keine einfache Spiegelung grundständiger Studiengänge darstellt, sondern vor allem auf den Master zielt und entweder wissenschaftlich orientiert ist oder auf die Verbesserung der professionellen Handlungsfähigkeit zielt. Als besonderes Qualitätsmerkmal des Fachbereichs definiert er die genaue Kenntnis der Zielgruppe und damit auch der Motive der potenziellen Weiterbildungsstudierenden. Mehrfach grenzt sich der Fachbereichsvertreter von nicht wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten ab und bringt die wissenschaftliche Weiterbildung immer wieder mit dem Ziel einer wissenschaftlichen Fundierung der Fachkräfte, d.h. mit einer Zunahme an Professionalität in der Region, in Verbindung.

In hochschuldidaktischer Hinsicht reflektiert er die didaktischen Anforderungen an Lehrende, sowie Möglichkeiten, das Weiterbildungsstudium mit E-Learning Angeboten anzureichern. Aus seiner Sicht ist ein anspruchsvolles, hochschuldidaktisches Konzept sowie die notwendigerweise fachbezogene Professionalisierung nur mit dezentralen Angeboten der Fachbereiche realisierbar, nicht aber mit einer zentralen Steuerung durch die Hochschule.

Auch gegenüber der Weiterbildungseinrichtung grenzt sich der Fachbereichsvertreter deutlich ab. Aus seiner Sicht hat diese Einrichtung keine fachlich-inhaltlichen Gemeinsamkeiten mit der eigenen Zielgruppe. Sie wird von Akteuren außerhalb der Hochschule ausschließlich mit der Sozialen Arbeit in Verbindung gebracht. Dies schafft aber aus seiner Sicht Vorbehalte bei den technikorientierten Drittmittel-

gebern, die sich kulturell von der Sozialen Arbeit abgrenzen. Hinzu kommt, dass die von der Weiterbildungseinrichtung erbrachten Serviceleistungen aus Sicht des Fachbereichsleiters vom Fachbereich selbst billiger und besser erbracht werden können. Die Studienorganisation beispielsweise wird im Fachbereich durch einen beauftragten Dritten gemanagt. Eine kostengünstigere Lösung also.

Zusammengefasst sieht sich der Fachbereich als wissenschaftlich-fundierter Nischenanbieter und Direktvermarkter, der firmenbezogene Studienangebote auf der Basis bildungs- und sozialpolitischer Ansprüche auf hohem fachlichem, wissenschaftlichem und didaktischem Niveau realisiert.

## 3 Das Rektorat mit seiner Re-Organisationsstrategie

Das Rektorat möchte die Fachhochschule strategisch weiterentwickeln. Entwicklungsschwerpunkte sollen erstens die regionale Profilierung der Hochschule, zweitens ein Qualitätsmanagement der Lehre einschließlich Systemakkreditierung und drittens wissenschaftliche Weiterbildung sein. Schließlich verbindet das Rektorat mit der strategischen Aufgabe wissenschaftliche Weiterbildung die Möglichkeit zur Organisationsentwicklung. Bereits 2009 hat das Rektorat in einer Klausurtagung die wissenschaftliche Weiterbildung als strategisches Projekt für die nächsten Jahre in den Arbeitsplan aufgenommen.

Aus Sicht des Rektorats wurden die Weiterbildungsakteure der Hochschule an der Planung beteiligt. 2009 fand eine Strategiekonferenz statt, bei der sich die Beteiligten über Ziele und Arbeitsschritte verständigt haben, bis hin zur Ausgestaltung des Webauftrittes zum Angebot der wissenschaftlichen Weiterbildung. Seitdem fanden mehrere Konzeptworkshops zum Ausbau der wissenschaftlichen Weiterbildung statt, aus denen auch mehrere Strategiepapiere hervorgingen. Mit dem Land wurde im Jahre 2010 eine Zielvereinbarung für den Zeitraum 2011 - 2015 abgeschlossen, in der die Finanzierung einer Stelle für den Aufbau einer zentralen Einrichtung für wissenschaftliche Weiterbildung (ZWB) verankert ist.

Parallel dazu hat sich das Rektorat extern beraten lassen. Das Rektorat stand also während des Strategieentwicklungsprozesses sowohl mit den Akteuren der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Hochschule als auch mit externen Beratern in Verbindung. Ziel war die Verbesserung der bestehenden Weiterbildungsstrukturen.

Das Rektorat interpretiert die Strategieworkshops als wesentlichen Fortschritt, weil das Thema Weiterbildung bei den Kolleginnen und Kollegen platziert werden konnte und bereits eine Verständigung über Ziele und Arbeitsschritte erzielt wurde. So soll die ZWB zukünftig den Weiterbildungsakteuren an der Hochschule als strategische Beratungsstelle zur Verfügung stehen. Das Rektorat macht deutlich, dass

die ZWB kein Konkurrenzunternehmen mit einer Parallelstruktur zu den bestehenden Weiterbildungsinstitutionen werden soll. Vielmehr hat die ZWB aus Sicht des Rektorats Serviceleistungen für die Weiterbildungsakteure zu erbringen.

Die Aufgaben der Zentralstelle werden vom Rektorat folgendermaßen beschrieben:

1. Strategische Beratungsstelle mit Serviceleistungen
2. Akkreditierung der Weiterbildungsmodule und Studiengänge durch die Hochschule
3. Qualitätssicherung durch das Einhalten wissenschaftlicher Standards, insbesondere im personellen Bereich bei der Beauftragung externer Lehrbeauftragter

Hinsichtlich der Qualitätssicherung wurde festgelegt, dass Zertifikate der Hochschule bestimmten Qualitätskriterien genügen müssen.

Das Rektorat verfolgt mit der Zentralstelle eine Doppelstrategie. Sie soll einerseits Service für die Weiterbildungsakteure bieten und andererseits die Qualitätsentwicklung der wissenschaftlichen Weiterbildung beim Rektorat konzentrieren und so für die Hochschulleitung steuerbar machen. Darüber hinaus soll die Zentralstelle mit ihren Aktivitäten dem Rektorat die Möglichkeit geben, Kolleginnen und Kollegen für die Weiterbildungsidee als strategische Aufgabe der Hochschule zu motivieren. Ohne eine Zentralstelle sieht das Rektorat die Gefahr, dass jeder Weiterbildungsakteur seine eigenen Interessen verfolgt bzw. die strategische Aufgabe Weiterbildung nicht aufgreift. Drittens sieht das Rektorat in der ZWB Potenziale für die Personalentwicklung an der Hochschule. So sollen zukünftig auch Angebote für die hochschuldidaktische Weiterbildung der Lehrenden entwickelt werden. Weiterhin sollen mithilfe der wissenschaftlichen Weiterbildung Effekte der demographischen Entwicklung in der Region, wie etwa die zukünftig abnehmenden Studierendenzahlen in der grundständigen Lehre, mit wissenschaftlicher Weiterbildung kompensiert werden.

Das Rektorat registriert, dass die neuen Steuerungsmöglichkeiten durch die ZWB gleichzeitig den Kritikpunkt der bereits weiterbildungsaktiven Institute darstellen, die nicht gesteuert werden möchten. Zugleich hat das Rektorat den Eindruck, dass bislang durch die dezentralen Weiterbildungsaktivitäten zu wenig Erträge für die Hochschule als Ganzes resultieren.

## 2 Fallinterpretation

Die nachfolgende Interpretation stellt lediglich einen ersten und sehr beschränkten Zugang zum Fall dar. Der Interpretationsfokus liegt auf den Beziehungen der Weiterbil-

dungsakteure und den Machtstrukturen im sozialen Raum Hochschule. Es ließen sich darüber hinaus eine ganze Reihe weiterer Interpretationsperspektiven anlegen wie z. B. eine mikropolitische, eine neoinstitutionalistische oder eine hochschuldidaktische Perspektive.

In dieser Fallstudie wird deutlich, dass das Rektorat 2009 als neuer und machtvoller Weiterbildungsakteur die Bühne der wissenschaftlichen Weiterbildung betrat. Das Rektorat wählt seit dem die wissenschaftliche Weiterbildung als strategische Aufgabe vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und hochschulpolitischer Rahmenbedingungen. Diese Rahmenbedingungen stellen sich dem Rektorat wie folgt dar:

1. Der Bolognaprozess mit einer Koppelung der Weiterbildungsstudiengänge und der grundständigen Lehre (Bachelor und Master).
2. Die demografische Entwicklung, sowohl hinsichtlich fallender Studierendenzahlen als auch regionaler Abwanderung und Fachkräftemangel.
3. Verbetrieblichung der Hochschulstrukturen mit gestiegenen Anforderungen an manageriale Steuerung und institutionelle Entwicklung.

Vor diesem gesellschafts- und hochschulpolitischen Hintergrund tritt das Rektorat als neuer Akteur in der wissenschaftlichen Weiterbildung mit spezifischen, strategischen Interessen auf:

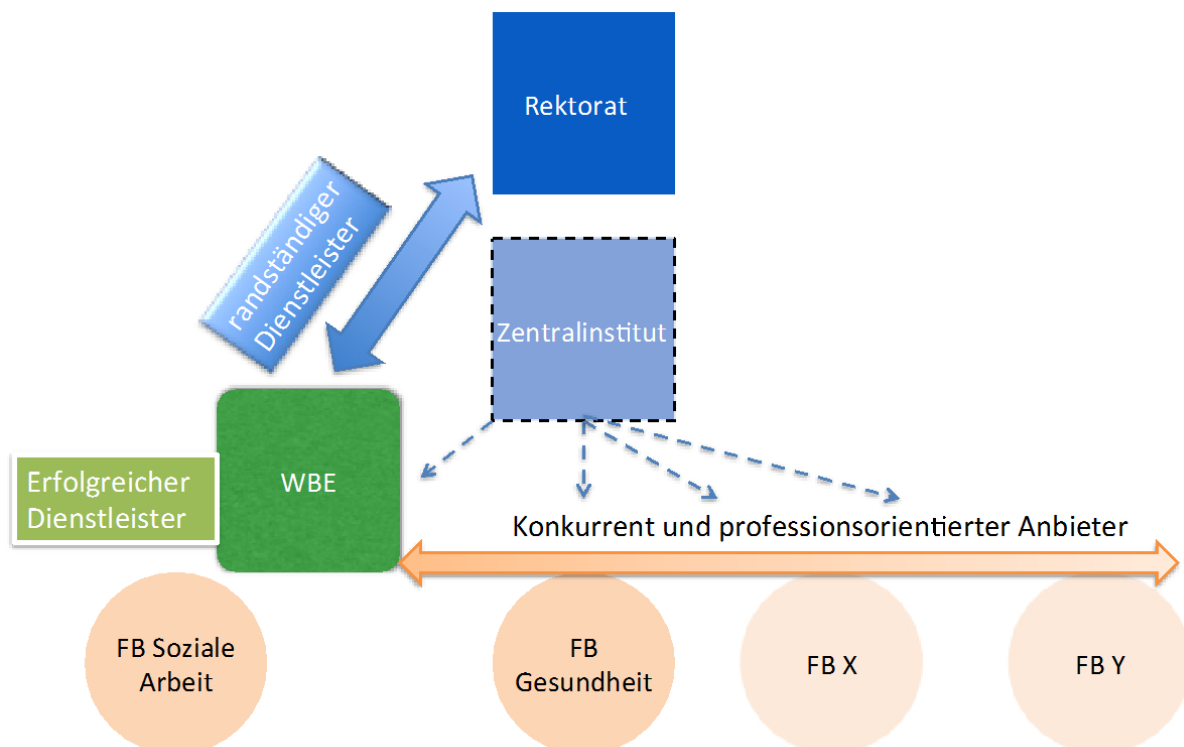
1. Es möchte als Hochschule eine umfassende, regionale Einbindung realisieren und nicht nur in einzelnen Branchen, vermittelt über einzelne Fachbereiche. In der Region soll die Hochschule mit ihrer gesellschaftlichen Funktionalität sichtbar werden und nicht nur einzelne Fachbereiche oder Professuren.
2. Das Lehrangebot soll zukünftig abgestimmt sein und allgemeingültigen Qualitätskriterien entsprechen. Dazu gehört nicht nur die Verbindung grundständiger Bachelor- und Masterstudiengänge, sondern auch die Verbindung von Bachelorstudiengängen und Weiterbildungsmasterstudiengängen.
3. Die Lehrqualität soll durch die Einführung von Standards weiter entwickelt werden, wie beispielsweise Akkreditierungsstandards oder definierte Anforderungen an Lehrbeauftragte. Die Entscheidung zur Systemakkreditierung wirkt sich hier steuerungspolitisch auf die wissenschaftliche Weiterbildung aus, weil die wissenschaftliche Weiterbildung als dritte Säule zum System Hochschule gehört und somit in das zentrale Qualitätsmanagement einbezogen wird.

Das Rektorat konzentriert seine Steuerung (noch) auf diese politischen und managerialen Steuerungsaspekte und verweist die inhaltlichen, curricularen und kulturellen des wissenschaftlichen Weiterbildungsangebots an die dezentralen Anbieter, die Fachbereiche und die Weiterbildungseinrichtung.

Die etablierten Anbieter der wissenschaftlichen Weiterbildung beziehen sich in ihren Reflexionen kritisch, skeptisch und distanziert auf das Rektorat als neuen Akteur und sehen sich in ihrer bisherigen Bewegungsfreiheit eingeschränkt. Im Vordergrund steht die Betroffenheit und das Gefühl der Beschränkung eigener Handlungsmöglichkeiten. Neben dieser Abgrenzung gegenüber dem Rektorat bleiben die alten Konkurrenzverhältnisse zwischen den dezentralen Weiterbildungsanbietern bestehen. Die unterschiedlichen Weiterbildungskulturen dienen der eigenen Profilierung und Abgrenzung, werden aber im aktuellen Re-Organisationsprozess nicht zum Thema gemacht. Mit anderen Worten: Eine Reflexion der alten Weiterbildungsstrukturen an der Hochschule und ihre Bedeutung für die neue Landschaft, wie sie durch das Zentrum für Weiterbildung geschaffen wird und seit 2009 in der öffentlichen Diskussion ist, findet nicht statt. Der Fachbereich priorisiert die Professionalisierung der Studierenden als Ziel und orientiert sich an den Bedarfen der Unternehmen/Auftraggeber, sowie der spezifischen Branchenkultur. Die Weiterbildungseinrichtung priorisiert die Service- und Kundenorientierung gegenüber den Studierenden und weist die Anforderungen an Professionalisierung dem Fachbereich Soziale Arbeit zu.

Vor diesem Hintergrund ist das kulturelle und soziale Kapital der Weiterbildungseinrichtung im sozialen Raum der Hochschule relativ schwach. Mit der Priorisierung der Service- und Kundenorientierung erscheint die Einrichtung als „Geldbeschaffungsmaschine“ und Dienstleister, aber nicht als wissenschaftlicher Akteur der Lehre. Durch die Betonung der Dienstleistungs- und Marktargumente kann sie weder den Fachbereichen noch dem Referat ausreichend deutlich machen, welche spezifischen programmplanerischen und pädagogischen Kompetenzen sie neben den Servicefunktionen hat und in der wissenschaftlichen Weiterbildung realisiert.

Der Re-Organisationsprozess wird bislang vom Rektorat auf einer zentralen Ebene gesteuert. Die weiterhin unterschiedlichen Weiterbildungskulturen geraten (noch) nicht in den Steuerungsblick. Wäre das der Fall, könnten die, bislang weitgehend formal definierten, wissenschaftlichen Qualitätsstandards mit inhaltlichen, curricularen und didaktischen Standards ergänzt werden. Möglicherweise behält sich das Rektorat diesen Schritt als zweite Steuerungsstufe vor. Die dezentralen Weiterbildungsanbieter thematisieren die existierenden inhaltlichen, curricularen und kulturellen Differenzen nicht und behalten den Status quo in der neuen Landschaft bei.



### Prozessuales Innovationskonzept als Organisationsmodell<sup>2</sup>

Das Rektorat realisiert ein prozessuales Innovationskonzept als soziokulturelles Projekt in der Hochschule. Im Unterschied zu produktgebundenen Innovationen, die auf die Entwicklung neuer Weiterbildungsangebote zählen, organisiert ein prozessuales Innovationskonzept die zukünftigen Gestaltungsprozesse der Weiterbildung an der Hochschule Gubernatio. Das Rektorat zielt mit der Zentralstelle auf eine zentrale Steuerung der Angebotsentwicklung, die zukünftig im Wechselverhältnis von Zentraleinrichtung und dezentralen Weiterbildungsakteuren kooperativ erfolgen soll. Aus Sicht der dezentralen Weiterbildungsakteure stellt sich die Zukunft jedoch weniger kooperativ und viel mehr unterordnend dar. Die ist die Folge einer ambivalenten Rektoratsstrategie.

Das Rektorat organisiert den Strategieprozess seit 2009 in einer ambivalenten Haltung zwischen Serviceangebot einerseits und Steuerungsanspruch andererseits. Das Rektorat entwickelt die Spielregeln des Innovationsprozesses und nimmt die Weiterbildungsakteure z. B. bei den Strategieworkshops mit. Wichtige Entscheidungen oder vorbereitende Arbeiten werden jedoch ohne die Weiterbildungsakteure getroffen. So wird der Innovationsprozess durch externe Berater begleitet und nicht von der Weiterbildungseinrichtung, die dadurch ihre bisherige Leistung abgewertet sieht. Sie empfindet ihre bisherigen Beiträge zur Weiterbildung und ihre erworbene Kompetenz als „nicht gefragt“. Das Rektorat trifft seinerseits politische und strategische Festlegungen, die es bisher bei den Weiterbildungsakteuren nicht beobachten konnte, und holt sich vermutlich deshalb Beratung von außerhalb. Dies zeigt sich deutlich bei der Festlegung der Qualitätskriterien und der geplanten politischen Begrenzung des Marktes. Es soll nicht jede beliebige Nachfrage auf dem Markt bedient werden, sondern nur solche Nachfragen, die zum wissenschaftlichen und fachlichen Profil der Hochschule passen. Mit der Formulierung wissenschaftlicher Qualitätskriterien definiert das Rektorat rechtliche Spielregeln, die den dezentralen Weiterbildungsakteuren feste Rahmenbedingungen für ihre Angebote vorschreiben. Es dürfen nur solche Studiengänge angeboten werden, die von der Zentralstelle akkreditiert wurden. Auch über die Verteilung der Räume sichert sich die Hochschulleitung ihren Steuerungsanspruch. Vor diesem Hintergrund erkennen die dezentralen Weiterbildungsakteure in der Zentraleinrichtung weniger das Serviceangebot als viel mehr den Steuerungsanspruch, dem sie sich unterworfen fühlen.

Die Mächtigkeit des Rektorats als neuem Akteur in der wissenschaftlichen Weiterbildung ist einerseits der politischen und rechtlichen Definitionsmacht geschuldet, andererseits aber auch dem Sachverhalt, dass sich bislang an der Hoch-

schule Gubernatio kein zentraler Weiterbildungsakteur etabliert hat. Der weiterbildungsaktive Fachbereich bedient seine eigene Branche. Die Weiterbildungseinrichtung handelt in vergleichbarer Weise und vertritt vor allem den Fachbereich Soziale Arbeit. Auch wenn die Einrichtung gemäß Satzung für alle Fachbereiche geöffnet ist, konnte sie die anderen Fachbereiche bislang nicht für eine Mitarbeit im Vorstand oder eine inhaltliche Kooperation gewinnen. In dieser Situation sieht sich das Rektorat als ersten Akteur, der eine systematische Bedarfserhebung in der Region jenseits fachspezifischer Bedarfe durchführt.

Die Weiterbildungseinrichtung konnte sich bislang gegenüber dem Rektorat nicht als strategischer Partner etablieren. Die Einrichtung betont gegenüber dem Rektorat lediglich ihre Dienstleistungsfunktion, bleibt aber hinsichtlich der Weiterbildungsinteressen an den Fachbereich Soziale Arbeit gebunden. Umgekehrt erwartet das Rektorat die Wahrnehmung von Hochschulinteressen im strategischen Sinne des Rektorats und nicht nur in Form partieller Dienstleistungsfunktionen. Letztlich würde das Rektorat die Weiterbildungseinrichtung gerne als ein Betriebsteil der Hochschule betrachten, der die strategischen Interessen der Hochschulleitung wahrnehmen soll. Weil dies aber bislang nicht der Fall war, soll dies jetzt über die Zentraleinrichtung erfolgen. Ob die Weiterbildungseinrichtung aufgrund ihres Konkurrenzverhältnisses zum weiterbildungsaktiven Fachbereich für die zentralen Aufgaben geeignet gewesen wäre, sei dahin gestellt. Das Rektorat hat dies anscheinend so eingeschätzt, dass die eigenen Aktivitäten ausschließlich mit externen oder neuen Mitarbeitern besser unterstützt werden. Auf diese Weise werden die alten Konkurrenzverhältnisse nicht in die neuen Strategieentwicklungsprozesse hineingetragen.

Allerdings entwickelt sich auf diese Weise auch ein neues zusätzliches Konkurrenzverhältnis, während das alte Konkurrenzverhältnis zwischen Weiterbildungseinrichtung und Fachbereich bestehen bleibt. Zentraleinrichtung, Weiterbildungseinrichtung und Fachbereich bilden nun ein konkurrierendes Dreiecksverhältnis. Inhaltlich ist dieses Dreiecksverhältnis durch zwei Spannungslagen gekennzeichnet. Erstens die alte Spannungslage zwischen Professionskultur und Kundenorientierung, wie es sich im Verhältnis von Fachbereich und Weiterbildungseinrichtung widerspiegelt. Zweitens die Spannungslage zwischen wissenschaftlichen Qualitätsstandards einerseits und Marktpotenzialen andererseits, wie es sich im Verhältnis zwischen Zentraleinrichtung und dezentralen Weiterbildungsakteuren zeigt. Aus Sicht der dezentralen Akteure behindern die allgemeinen Standards die spezifischen, praktischen Erwartungen der Praxis. Hinzu kommen ökonomische Konflikte. Die dezentralen Akteure wollen der Hochschule keine zusätzlichen Overheadkosten bezahlen, der für den Akkreditierungsaufwand erforderlich wird.

<sup>2</sup> Schaffter, O.: Erwachsenenpädagogische Innovationsberatung. In: Report 2/2004, S. 59 in Anlehnung an Karl Weber.



### 3 Schlussfolgerungen

In der vorliegenden Fallstudie zeigt sich wissenschaftliche Weiterbildung, die über Jahrzehnte hinweg ein Schattendasein an den Hochschulen geführt hat, als ein Handlungsfeld mit strategischen Potenzialen für die Hochschulleitung. Weiterbildung gewinnt an Stellenwert in der Hochschule und fordert somit von den Weiterbildungseinrichtungen eine Neuorientierung und Neupositionierung im Feld strategischer Ziele.

Die strategischen Ziele liegen weniger im Bereich ökonomischer Gewinnerwartung als vielmehr:

- a. im Versuch regionaler Profilierung und einer Realisierung der Bolognaanforderungen in Form einer Verbindung grundständiger Lehre mit Weiterbildungsstudiengängen,
- b. im Bereich der Organisationsentwicklung, insbesondere im Bereich der Qualitätsentwicklung und
- c. in einer Kompensation sinkender Studierendenzahlen in der grundständigen Lehre durch neue Zielgruppen für die wissenschaftliche Weiterbildung.

Weiterbildungseinrichtungen sind vor diesem Hintergrund gefordert eine strategische Rolle einzunehmen und insbesondere dort, wo bislang Konkurrenzbeziehungen herrschten, zukünftig verstärkt auf Kooperationsbeziehungen zu setzen, die zusätzliche Machtressourcen versprechen.

Für den Erfolg solcher Kooperationszusammenhänge wird der Ausweis eigener Professionalität genauso erforderlich, wie die Anerkennung unterschiedlicher Professionalitätsprofile und Professionalitätsanforderungen in den verschiedenen Fachbereichen. Die Konzentration auf einen oder nur wenige Fachbereiche (z.B. als Vertreter im Vereinsvorstand), wie in der vorliegenden Fallstudie, kann den Eindruck mangelnder Anerkennung gegenüber den anderen Fachbereichen vermitteln und Kooperation behindern. Zudem darf sich die eigene Kompetenz nicht in formalen Service- und Organisationsfunktionen erschöpfen. Möglich wäre hier der Ausweis pädagogischer Planungs- und Beratungskompetenzen im Bereich der Weiterbildung. Pädagogische Planungs- und Beratungskompetenzen eignen sich zur professionellen Profilierung, weil sie regelmäßig bei Hochschullehrenden nicht erwartbar sind. Weiterbildungseinrichtungen mit einem organisationalen Umfeld, wie es in dieser Fallstudie skizziert wurde, sind gefordert sich in diese Sinne neu zu positionieren, d. h. strategische Allianzen einzugehen und sich selbst pädagogisch professionell auszuweisen.

### Literatur

Schäffter, O. (2004): Erwachsenenpädagogische Innovationsberatung. In: Report 2/2004, S. 59 in Anlehnung an Karl Weber.

### Autor

Prof. Dr. Joachim Ludwig  
ludwig@uni-potsdam.de