

Vizepräsident_innen als Akteure in der hierarchischen Selbststeuerung wissenschaftlicher Weiterbildung

Ein Forschungsbericht

GESA HEINBACH

MATTHIAS ROHS

Kurz zusammengefasst ...

Vor dem Hintergrund der Umgestaltung von Steuerungsprozessen in Hochschulen – weg von einer verwaltenden Steuerung, hin zu einer Governance – verändert sich auch die Rolle der Hochschulleitungen im Geflecht hierarchischer Selbststeuerung. Der Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung stellt dabei ein besonderes Steuerungsfeld dar, da er im Gegensatz zu Forschung und grundständiger Lehre bisher wenig etabliert und damit gestaltbar ist. Eine besondere Funktion kommt dabei den Vizepräsident_innen zu, welche zentral für die strategische Ausrichtung und Steuerung entsprechender Einheiten zuständig sind. In sieben Interviews mit Vizepräsident_innen für Studium und Lehre im Sommer und Herbst 2018 wurde der Frage nachgegangen, ob die wissenschaftliche Weiterbildung als Feld der Etablierung neuer Steuerungsformen im Hochschulbereich fungiert und welche Instrumente dabei eingesetzt werden. Das Ergebnis zeigt eine geringe aktive Steuerung der wissenschaftlichen Weiterbildung durch die Vizepräsident_innen. Dabei werden – wenn überhaupt – etablierte Steuerungsinstrumente eingesetzt.

1 Einleitung

Die wissenschaftliche Weiterbildung ist vielfach ein noch ungewohntes Terrain für die Hochschulsteuerung, da sich entsprechende Einrichtungen an vielen Hochschulen erst in den letzten Jahren etabliert und zu einem ernstzunehmenden Bereich entwickelt haben. Gleichzeitig haben Hochschulleitungen durch die zunehmende Autonomie ihrer Einrichtungen neue Entscheidungskompetenzen hinzugewonnen. Die damit verbundenen Steuerungsmaßnahmen aus der Leitungsebene greifen in den traditionellen Strukturen der Selbststeuerung jedoch nur bedingt:

„In deutschen Hochschulen geht es darum zu führen, ohne sich in wesentlichen Bereichen auf formale Entscheidungskompetenzen abstützen zu können. Diejenigen, die die Kernleistungen der Hochschule erbringen, sind durch hierarchisches Handeln nicht erreichbar.“ (Böckelmann, 2017, S. 221, Hervorheb. im Original)

Weil die gesetzlichen Rahmenbedingungen und der öffentliche Diskurs aber klar in Richtung einer gesteuerten Organisation weisen, entstehen in der Praxis „Hybridmodelle“ (Kehm, 2012, S. 23), in denen „die alten Selbstverwaltungsstrukturen weiterhin eine Parallelexistenz neben den neuen Instrumenten“ (Lange, 2008, S. 238) der Hochschulsteuerung führen. Diese Steuerung im Nebeneinander vertikaler und horizontaler Koordination wird als Governance von Hochschulen diskutiert (zusammenfassend Lange, 2008).

Diese Hybridisierung zwischen Institution und Organisation, zwischen zentraler Steuerung und wissenschaftlicher Unabhängigkeit betrifft in besonderem Maße den *Sonderfall der wissenschaftlichen Weiterbildung*. Sie ist in ihrer je spezifischen Struktur (Jütte & Bade-Becker, 2018) in oder an der Hochschule angesiedelt, und stellt in ihrer gleichzeitigen Markt- wie Wissenschaftsorientierung selbst ein Hybrid dar. Entsprechend einer verwaltungs- oder dienstleistungsnahen Verortung innerhalb der Hochschule werden dann unterschiedliche Steuerungslogiken relevant. Da die wissenschaftliche Weiterbildung weder dem einen oder anderen Bereich vollständig zugeordnet ist, ergeben sich daraus entsprechende Konflikte (Dollhausen & Lattke, 2018, S. 12ff.). In einem modernen Verständnis der Governance wissenschaftlicher Weiterbildung ist das Prinzip der *hierarchischen Selbststeuerung* (Schimank, 2007) als Governance-Mechanismus der Hierarchie zu verstehen, in dem beide Dimensionen Berücksichtigung finden müssen: Die Management-Grundsätze,

wie sie die Bildungspolitik in den letzten Jahren unterstützt hat, und die Logik der Wissenschaft, wie sie als Verfassungsgrundsatz und in der Identität von Forscherinnen und Forschern als unabhängige Professionelle besteht.

Für die hierarchische Selbststeuerung der wissenschaftlichen Weiterbildung sind typischerweise die Vizepräsident_innen¹ für Studium und Lehre zuständig. Sie können und müssen in Bezug auf hochschulische Weiterbildungseinrichtungen eine besondere Anforderung an ihr Amt erfüllen, denn sie sollen mit ihrem Steuerungshandeln einerseits der normativen Aufgabe begegnen, die wissenschaftliche Weiterbildung als tatsächlich steuerbares Handlungsfeld in ihrer Hochschule zu etablieren und dafür die Verantwortung zu tragen. Andererseits wird von ihnen auf pragmatischer Ebene erwartet, die Potentiale von Weiterbildungsangeboten an der Hochschule für die ganze Organisation nutzbar zu machen, wie auch jene Konflikte zu minimieren, die sich aus einer Marktorientierung an einer Hochschule ergeben können – also etwa inhaltliche Vorgaben aus wirtschaftlichen Bedarfslagen oder auch einer Ausweitung des Dienstleistungsspektrums. Drittens steht das Steuerungshandeln der Vizepräsident_innen in einem engen Verhältnis zur Geschäftsführung der Weiterbildungseinrichtung, die für gewöhnlich aufgrund ihrer operativen Bedeutung eine starke Position und weitgehende Entscheidungsbefugnisse innehat.

Um herauszufinden, wie Amtsinhaber_innen mit dieser Anforderung umgehen, und wie sie sich selbst in den Prozessen moderner Hochschulgovernance verorten, wurde eine Interviewreihe mit Vizepräsident_innen für Studium und Lehre durchgeführt.

2 Methodisches Vorgehen

2.1 Datenerhebung

Das Forschungsinteresse richtete sich auf die hierarchische Selbststeuerung der wissenschaftlichen Weiterbildung als Element der Hochschulgovernance. Dazu sollten Position, Intentionen und Haltungen der Vizepräsident_innen eruiert werden, die es ermöglichen, ihr Steuerungshandeln zu verstehen. Zentrale Forschungsfragen sind:

- Welche Formen und Instrumente der internen, hierarchischen Selbststeuerung wenden Vizepräsident_innen im Hinblick auf wissenschaftliche Weiterbildung an?
- Welche Rahmenbedingungen beeinflussen die Steuerung wissenschaftlicher Weiterbildung durch die Vizepräsident_innen und wie gehen sie damit um?

Dazu wurden zwischen Juni und November 2018 insgesamt sieben Gespräche mit Vizepräsident_innen für Studium und

Lehre geführt, die jeweils zwischen einer und eineinhalb Stunden dauerten. Die Auswahl der Gesprächspartner_innen erfolgte vor dem Hintergrund möglichst homogener gesetzlicher Rahmenbedingungen (der Bundesländer) bei gleichzeitig hoher Varianz aller anderen Rahmenbedingungen, die Einfluss auf die Formen hierarchischer Selbststeuerung wissenschaftlicher Weiterbildung haben könnten (Größe der Hochschulen, Grad der Etablierung sowie strategischen Bedeutung und Organisationsform der wissenschaftlichen Weiterbildung u.a.).

Die Datenerhebung wurde in Form leitfadengestützter Interviews gestaltet. Im Sinne eines explorativen Vorgehens wurden die Interviews mit dem Ziel durchgeführt, „Aufmerksamkeitsrichtungen zu markieren“ (Heinze, 2001, S. 152) und Indizien zu sammeln, die zur Beantwortung der Forschungsfrage vor allem deshalb notwendig waren, weil kaum einschlägige Forschungsergebnisse vorliegen, die Grundlage einer entsprechenden Hypothesen- bzw. Theoriebildung hätte sein können.

2.2 Datenauswertung

Die Gespräche wurden in Form von Gedächtnisprotokollen dokumentiert. So sollten mögliche Befangenheiten der Gesprächspartner_innen minimiert werden, sowohl hinsichtlich der Sorge, mit ihren Äußerungen auf Ablehnung oder Widerstand im fragilen Gefüge einer hochschulinternen Selbststeuerung zu stoßen, als auch gegenüber Politik und Öffentlichkeit unerfüllbare Erwartungen zu erzeugen. In dem Wissen, dass Äußerungen „nicht allein Äußerungen von irgendetwas [...] sind, sondern immer auch Äußerungen für den konkreten Interaktionspartner“ (Bogner & Menz, 2005, S. 48), wurde durch den Verzicht auf eine Tonaufnahme sichergestellt, dass nicht die Öffentlichkeit als stille Zuhörerin Teil des Gesprächs war.

Protokollgestützte Dokumentationsmethoden sind immer dann einer Tonaufnahme und deren Transkription vorzuziehen, wenn die für das Forschungsinteresse besonders geeigneten Gesprächspartner_innen andernfalls „nicht teilnehmen oder nicht über das sprechen, was für die Forschungsfrage interessant ist“ (Vogel & Funck, 2018, Abs. 72). Da es für die Forschungsfrage von hoher Bedeutung war, keine „politisch korrekten“ Antworten zu erhalten, sondern im Vertrauen geäußerte, ehrliche Urteile über die Arbeit der Hochschulleitungen, hätte eine Tondokumentation, wörtliches Zitieren und damit das empfundene Risiko einer Erkennbarkeit der Person die Ergebnisse der Befragung negativ beeinflusst.

Die Dokumentation der Interviews erfolgte als Teamprotokoll, d.h. als Protokollieren im gemeinsamen Erinnern – festgehalten durch Schaubilder und Stichworte – direkt im Anschluss an die jeweiligen Interviews (Schritt 1). Diese Kurz-

¹ Im Folgenden wird zur besseren Lesbarkeit eine präsidiale Leitungsstruktur zu Grunde gelegt. Die Unterschiede bezüglich eines Rektorats scheinen in Hinblick auf die Fragestellung von untergeordneter Bedeutung, weshalb in der Darstellung keine Differenzierung vorgenommen wurde.

protokolle wurden anschließend ausformuliert und in einer zweiten Reflexion der Interviewer_innen validiert (Schritt 2). Schließlich wurden nach jedem neu hinzukommenden Interview Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu den schon stattgefundenen Interviews analysiert und in einem gesonderten Dokument festgehalten (Schritt 3).

3 Ergebnisdarstellung

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse dieser Interviews mit dem Fokus auf die angesprochene Vermittlerrolle dargestellt. Dazu werden zuerst die Steuerungsinstrumente beschrieben, die die interviewten Vizepräsident_innen selbst als Handlungsoptionen nennen. Anschließend werden die unterschiedlichen externen Rahmenbedingungen, wie sie die Gesprächspartner_innen wahrgenommen haben, beschrieben und ihr Umgang damit dargestellt.

3.1 Steuerungsinstrumente

Gegenüber den Mitarbeitenden der Stabsstellen oder anderer Verwaltungseinheiten, die dem Präsidium zuarbeiten, sind die Präsidiumsmitglieder Vorgesetzte und *weisungsbefugt*. Gegenüber den Professuren und Fachbereichen aber müssen Präsidien auf *compliance* hinarbeiten. Dementsprechend wurden unter den möglichen Steuerungsinstrumenten, die einem bzw. einer Vizepräsident_in zur Verfügung stehen, *strategische Instrumente* in den meisten Interviews für besonders wichtig erachtet. Hochschulentwicklungspläne und Zielvereinbarungen mit dem Land, die Umsetzung des Hochschulpakts oder auch einzelne Förderprogramme wirken dabei in zweifacher Hinsicht: Erstens erzeugen sie direkte Steuerungseffekte, beispielsweise indem Leistungszulagen für Tätigkeiten in der wissenschaftlichen Weiterbildung gezahlt werden können, oder das Weiterbildungsstudium unterstützende Serviceeinrichtungen eingerichtet werden. Zweitens wirken sie auf die Selbststeuerung der Hochschulakteure, denn strategische Prozesse erzeugen intern Diskurse, die in die Hochschule einsickern. So haben einige Gesprächspartner_innen formuliert, dass Strategieprozesse eine gemeinsame Arbeitsbasis schaffen, die langfristig zur Akzeptanz der vereinbarten Ziele in der Professor_innenschaft führt. Die Vizepräsident_innen selbst können hier initiativ werden, treten aber vor allem in der Vermittlerrolle zwischen externen und internen Interessen auf. Ob sie sich selbst als steuernde Akteure wahrnehmen, hängt davon ab, wieviel Raum sie in den Strategieprozessen ihrer Hochschule tatsächlich einnehmen – bzw. im Zusammenspiel mit den anderen Akteure einnehmen können.

Neben den strategischen Instrumenten haben Vizepräsident_innen für Studium und Lehre *personalbezogene Steuerungsinstrumente* zur Verfügung: In Berufungsverhandlungen, bei Fragen der Professur-Ausstattung oder bei Bleibeverhandlungen ist die Hochschulleitung in einer zunehmend stärker

werdenden Position, auch gegenüber dem wissenschaftlichen Personal. Sie kann hier Vorgaben machen, interne Zielvereinbarungen treffen und über Leistungszulagen steuernd eingreifen. Im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung sind diese Instrumente von großer Bedeutung, weil durch sie die institutionelle Anerkennung eines Engagements in der Weiterbildung geleistet wird – oder ausbleibt. Wenn Möglichkeiten geboten werden, Lehrdeputat im Bereich der Weiterbildung abzuleisten oder die Entwicklung eines neuen Weiterbildungsangebots mit zentral bezahltem Personal unterlegt wird, entsteht mit diesen Anreizstrukturen auch eine Wertschätzung für dieses Tätigkeitsfeld der Hochschule. Fehlen entsprechende Angebote, ist allen Beteiligten klar, dass die Weiterbildung nicht im Blickfeld der Hochschulleitung bzw. Vizepräsident_innen ist oder hochschulweit kein *common sense* über ihre Relevanz besteht.

„Nur wenn die wissenschaftliche Weiterbildung – relational zur Forschung und grundständigen Lehre – in als relevant erachteten Anerkennungs- und Ressourcenverteilungsmechanismen transparent, standardisiert und flächendeckend berücksichtigt wird, kann sie in den wissenschaftlichen Verteilungs- und Definitionskämpfen auch eine gewichtigere Rolle spielen.“ (Schmid & Wilkesmann, 2018, o.S.)

Die Interviewpartner_innen berichteten in diesem Zusammenhang von sehr unterschiedlichen Vorgehensweisen – von keiner Berücksichtigung der wissenschaftlichen Weiterbildung bis hin zu Möglichkeiten der Deputatsanrechnung. Ihre Position als Vizepräsident_in ermöglicht hier Steuerung, beinhaltet aber keine alleinige Entscheidungskompetenz, sondern erfolgt in Absprache mit der gesamten Hochschulleitung und ggf. auch den Fachbereichen / Fakultäten.

In den Gesprächen wurde deutlich, dass personalbezogene Steuerungsinstrumente vor allem monetärer Art sind: direkte Zulagen, Personal, teilweise auch prämierte Lehrpreise. Dabei wurde deutlich, dass finanzielle Steuerung selbst dort Wirkung entfaltet, wo nur geringe Summen verteilt werden können. Die Spielräume der Haushalte sind insbesondere in kleinen Hochschulen so schmal, dass es offensichtlich nicht nur um die Höhe der Summen geht, sondern auch um die damit verbundene anerkennende Symbolik.

Schließlich stehen den Vizepräsident_innen für Studium und Lehre jene Steuerungsinstrumente zur Verfügung, die aus der *Qualitätssicherung* erwachsen. Dazu gehört insbesondere die Akkreditierung. Sie wurde von den Interviewpartner_innen als ausnehmend wichtiges Instrument eingeordnet, da es direkten Zugriff auf die Gestaltung von Lehrangeboten ermöglicht – sowohl für die grundständige wie für die weiterbildende Lehre. Vizepräsident_innen entscheiden nicht allein über eine Akkreditierung oder die damit ggf. verbundenen Auflagen.²

² Näheres regelt der Studienakkreditierungsstaatsvertrag (KMK, 2018).

Sie können aber im Vorfeld der Einführung von Studienangeboten als *Gatekeeper* fungieren und mit Rückbezug auf vereinbarte Strategien die Entwicklung des Lehrangebots steuern. Die Befragten schildern es als großen Vorteil, dass sie hier in der Position sind, angefragt zu werden, statt selbst initiieren zu müssen und nehmen die Qualitätssicherung als starkes Steuerungsinstrument wahr.

Im Weiterbildungsbereich kommt eine explizit ökonomische Perspektive hinzu, da sich die Angebote selbst tragen müssen. Daraus resultiert für die Vizepräsident_innen für Studium und Lehre ein weiteres Steuerungsinstrument: Sie können *wirtschaftlichen Erfolg* (in dem minimalen Sinne, dass keine Verluste entstehen) verlangen und gegebenenfalls Sparmaßnahmen ergreifen oder auf die Schließung von Studienangeboten hinwirken. Im Alltag werden solche Entscheidungen aber meistens in den Weiterbildungseinrichtungen direkt entschieden, wie die Gesprächspartner_innen beschreiben. Steuerung seitens des bzw. der Vizepräsident_in findet aber statt, wenn etwa eine neue Organisationsform und -strukturen der Weiterbildungseinrichtungen geschaffen werden (z.B. rechtliche Organisationsform oder die Gestaltung von Leitungsstrukturen).

Insbesondere im Hinblick auf die letzten beiden Instrumente (Qualitätssicherung und ökonomischer Erfolg) sind *Daten* von Bedeutung. Sie sind nicht selbst ein Steuerungsinstrument, sondern werden für einen effektiven Einsatz von Steuerungsinstrumenten genutzt. Während der Interviews entstand das Bild, dass die an Hochschulen vorhandenen Daten von den Hochschulleitungen zur Kenntnis genommen, aber bisher wenig systematisch eingefordert und verwendet werden. Die Gesprächspartner_innen stimmten darin überein, dass nicht *mehr* Daten gebraucht würden, sondern – wenn überhaupt – eine umfassendere Auswertung bzw. eine zielführende Interpretation.

Die Beschreibung dieser zentralen Steuerungsinstrumente zeigt, dass die Vizepräsident_innen über verschiedene Möglichkeiten der Steuerung verfügen, die jedoch nur selten für eine konsequente Steuerung der wissenschaftlichen Weiterbildung eingesetzt werden. Zum einen ist das darauf zurückzuführen, dass die wissenschaftliche Weiterbildung an vielen Hochschulen noch nicht den Stellenwert hat, der sie in den Mittelpunkt von Entwicklungsbemühungen stellt, und insbesondere unter den Bedingungen knapper Zeitressourcen³ besitzt dieses Feld (noch) keine entsprechende Priorität. Hinzu kommt das Amtsverständnis der Vizepräsident_innen im Gefüge der hierarchischen Selbststeuerung, demnach sie kooperativ denken und eher konfliktvermeidend unter Berücksichtigung ihrer temporären Rolle agieren. Schließlich gilt im Hinblick auf die wissenschaftliche Weiterbildung, dass diese weitgehend aus sich heraus funktioniert, d.h. professionelle Strukturen etabliert hat, die ein Bestehen auf dem

gegebenen Status sicherstellt und im Alltag wenig proaktive Steuerung seitens der Hochschulleitung erfordert. Einige der interviewten Vizepräsident_innen haben daraus ein explizit reaktives Amtsverständnis abgeleitet, sich als „Feuerwehr“ bezeichnet, die nur eingreift, wenn Probleme entstehen.

Im Folgenden soll nun ein besonderes Augenmerk auf die externen Faktoren gerichtet werden, die neben der internen Funktionslogik von Hochschulen einen Einfluss auf die hierarchische Selbststeuerung der wissenschaftlichen Weiterbildung ausüben.

3.2 Externe Rahmenbedingungen

Traditionell haben Hochschulleitungen Repräsentationsaufgaben nach außen zu erfüllen (Dörre & Neis, 2010, S. 59) und ihre Hochschule gegenüber den politischen Institutionen zu vertreten. Im Sinne der Hochschulautonomie hat Letzteres an Bedeutung gewonnen. Im politischen Aushandlungsprozess um Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Politik entsteht eine Spannung zwischen denjenigen, die die Rahmenbedingungen setzen können (Parlamente, Ministerien) und jenen, die innerhalb dieses Rahmens handeln und sich für die Motivation der Akteure in den Institutionen verantwortlich zeichnen (Hochschulleitungen). Politische Vorgaben ermöglichen und verlangen die Initiierung von Steuerungsprozessen durch die Präsidien. Es wird durch diese Vorgaben gewissermaßen objektiv nötig, Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Dadurch kann eine Schwächung der Vizepräsident_innen entstehen, wenn vor allem ihre Machtlosigkeit gegenüber externen Vorgaben gesehen wird (Böckelmann, 2017, S. 217).

„Möglich ist jedoch auch, dass eine Art emotionale Verbündung von Hochschulleitung und Hochschulmitgliedern gegenüber den als dysfunktional empfundenen Regelungen von außen stattfindet (gemeinsam „schimpft“ man über eine externe Instanz).“ (Böckelmann, 2017, S. 218)

Zielvereinbarungen mit dem Land sind Vorgaben, deren Nicht-Erfüllung normalerweise finanzielle Konsequenzen für die Hochschule mit sich bringen. Vizepräsident_innen können in einem solchen Steuerungsprozess als Moderator_innen in Erscheinung treten: Wurde der Ausbau wissenschaftlicher Weiterbildung für eine Hochschule mit dem Land vereinbart, so ist es im Interesse aller Akteure dieser Hochschule, diesen Ausbau zu fördern.

Neben den direkten und verschriftlichten Vorgaben von politischer Seite, wirken auch andere externe Einflüsse auf Hochschulen. Gremien wie die Hochschulräte oder selbst geschaffene Gesprächskreise mit der lokalen Wirtschaft, mit Verbänden und regionaler Politik erzeugen Bilder über Anforderungen des Arbeitsmarktes und an zukünftigen Ab-

³ Insbesondere Vizepräsident_innen von Fachhochschulen sind für dieses Amt nur teilweise freigestellt und bieten etwa weiterhin Lehrveranstaltungen an.

solvent_innen ebenso wie an die Außenwirkung der wissenschaftlichen Weiterbildung als Beitrag für die Regionalentwicklung (Rohs & Steinmüller, 2018). Damit entwickelt sich ein Einfluss von außen, jedoch kein eindimensionaler. Denn die Schlussfolgerung, Universitäten und Hochschulen würden sich den dort formulierten Bedarfen kritiklos annehmen, oder sich ihnen gar unterwerfen, wäre vorschnell. Wie weit die Hochschulen darauf eingehen wollen oder müssen, hängt nicht zuletzt davon ab, wie die Hochschulleitungen und zuständigen Vizepräsident_innen sich zu externen Einflüssen auf ihre Hochschulentwicklung positionieren, d.h. wie sie ihre Rolle als Vermittler_in ausfüllen.

Der bedarfsorientierte Ansatz, etwa zur Entwicklung neuer Studienangebote (Schwikal, Steinmüller & Rohs, 2017), lässt sich in den Gedanken einer Third Mission, die die Hochschule in ihrer jeweiligen Region und der Gesellschaft insgesamt stärker verankern soll, leicht integrieren. Das gilt insbesondere für die wissenschaftliche Weiterbildung, die dem Gedanken der Bedarfsorientierung besonders verpflichtet ist (Seitter, 2018). Gleichzeitig können Einrichtungen diese externen Bedarfslagen als Legitimation ihrer Existenz, Entwicklung und Ausstattung an die Hochschulleitung herantragen.

In den Gesprächen beschrieben die interviewten Vizepräsident_innen für Studium und Lehre, dass es eher selten direkt eine Aufforderung zur Entwicklung von Studiengängen gibt – von politischer Seite kommt dies bei großem öffentlichen Bedarf vor (etwa in den Gesundheits- oder Bildungswissenschaften), von Seiten der Wirtschaft geschieht es manchmal in Form einer Kooperationsanfrage großer Unternehmen. Eine Zusammenarbeit findet darüber hinaus auch mit zivilgesellschaftlichen Akteure oder anderen Bildungseinrichtungen statt (Sweers, 2019). Die befragten Vizepräsident_innen für Lehre und Studium waren sich bis auf eine Ausnahme darin einig, keinen Druck von Dritten wahrzunehmen, bestimmte Studienangebote zu schaffen. Initiativen für neue Studiengänge in der wissenschaftlichen Weiterbildung entspringen nach wie vor zumeist dem Interesse eines bzw. einer Professor_in, welches aber neben fachlicher Relevanz häufig aus Kontakten mit Wirtschaft und Gesellschaft resultiert, die zu dem Eindruck führen, es bestünde Bedarf.

Die interviewten Vizepräsident_innen sehen die akademische Unabhängigkeit durch Bedarfsorientierung von Weiterbildungsangeboten nicht gefährdet. Sie begreifen diese Prozesse, trotz externer Impulse, als Teil der Hochschulentwicklung, und in diesem Sinne auch als Prozesse, die in der Hand der akademischen Selbstverwaltung liegen. Sie beschrieben aber, das sei kritisch angemerkt, ihren je individuellen Bedeutungszusammenhang und keine reflexive

Position. In den Interviews wurde dementsprechend auch ein Spektrum an Positionen sichtbar, das von einer deutlichen Distanz zur Politik und dem sehr hohen Wert der akademischen Unabhängigkeit bis zu einem unverkennbar am regionalen Arbeitsmarkt und dessen konkreten Bedarfen orientierten Blick reichte. Die vorliegende kleine Fallauswahl ermöglicht keine verallgemeinerbaren Schlussfolgerungen. Es entstand aber der Eindruck, dass Universitäten stärker zur ersten Haltung neigen, Hochschulen der angewandten Forschung stärker zur zweiten. Im Gefüge der hierarchischen Selbststeuerung ist die wissenschaftliche Weiterbildung dabei ein Sonderfall, da sie als Anbieter von Weiterbildungsstudiengängen keine in dem Sinne unabhängige Einheit der Hochschule darstellt, die sich auf die akademische Freiheit berufen kann.⁴

4 Fazit

Mit der wissenschaftlichen Weiterbildung etabliert sich ein Aufgabenbereich innerhalb der Hochschulen, welcher durch seine Marktorientierung und in weiten Teilen auch offene Positionierung innerhalb der Hochschulen Aufforderungen zur Steuerung durch die Leitungen und insbesondere die Vizepräsident_innen mit sich bringt. Die Ergebnisse der hier vorgestellten explorativen Studie zeigen, dass diese Aufgabe in weiten Teilen nur reaktiv wahrgenommen wird. Die Gründe dafür könnten darin liegen, dass die wissenschaftliche Weiterbildung bisher noch wenig etabliert und in der Bedeutung hinter den Bereichen der Forschung und grundständigen Lehre zurückfällt. Darüber hinaus verfügt der Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung oft selbst über professionelle Strukturen, während sowohl die Kenntnisse und Erfahrungen in diesem Feld als auch die zur Verfügung stehende Zeit für Steuerungsentscheidungen in der Hochschulleitung wenig ausgeprägt sind. Daher zeigen sich in diesem Bereich zwar besondere Möglichkeiten der Steuerung, aber aus Perspektive der Hochschulleitung keine besondere Notwendigkeit.

Sofern eine Steuerung der wissenschaftlichen Weiterbildung stattfindet, werden dafür etablierte Instrumente eingesetzt, wie beispielsweise Zielvereinbarungen. Grundsätzlich ergeben sich aber die Anreize (wo vorhanden) schon aus den Verdienstmöglichkeiten bei der Entwicklung und Umsetzung von Studienangeboten. Für die Lehrenden scheint darüber hinaus vor allem das Ansehen der wissenschaftlichen Weiterbildung in der Hochschule sowie ihre persönliche Einstellung zur Weiterbildung wesentlich für ein Engagement in diesem Bereich zu sein.

Externe Einflüsse von der Politik oder der Wirtschaft, welche auf das (regionale) Engagement der Hochschulen im Be-

⁴ Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass viele Einrichtungen für wissenschaftliche Weiterbildungen auch Forschung betreiben und von wissenschaftlich profilierten Direktor_innen geleitet werden. Die Frage der wissenschaftlichen Selbstständigkeit gegenüber der jeweiligen Hochschulleitung ist graduell unterschiedlich, immer abhängig vom Selbstverständnis einer Einrichtung.

reich der Weiterbildung abzielen, spielen nur sehr punktuell eine Rolle und haben dabei – je nach beteiligten Akteure und zugeschriebener Bedeutung der Thematik – sehr unterschiedliche Auswirkungen. Generell wird aber der Eindruck vermittelt, dass eigene Profilierungsbestrebungen der Hochschulen stärker wirken als externe Einflüsse. Dabei zeigt sich, ähnlich wie in anderen Innovationsbereichen, dass das Engagement Einzelner von besonderer Bedeutung zu sein scheint.

Auf der Grundlage der Befragung konnten zur spezifischen Rolle der hierarchischen Selbststeuerung erste Einblicke in das Selbstverständnis der Vizepräsident_innen für Studium und Lehre gewonnen werden. Als besondere Herausforderung zeigte sich dabei auch in diesem Feld, „die Anforderungen der Freiheit von Forschung und Lehre und der akademischen Partizipation auf der einen Seite mit den Strategie- und Steuerungserfordernissen in einer kompetitiven, dynamischen und von finanziellen Kennzahlen geprägten institutionellen Hochschulwelt auf der anderen Seite in einer ganz harmonischen Weise miteinander vereinen“ (Böckelmann, 2017, S. 225). Diese Herausforderung stellt sich für die wissenschaftliche Weiterbildung durch ihre „doppelte Systembindung“ (Wolter, 2011, S. 15) in besonderer Weise. Dort wo eine Symbiose im Sinne einer *Unternehmerischen Hochschule* aufgrund der Widersprüchlichkeit an ihre Grenzen stößt, müssen sich die Hochschulleitungen Gewissheit über die normativen Grundlagen für ihre strategischen Steuerungsoptionen verschaffen, um klare Orientierungen für die Einrichtungen und Mitarbeitenden der wissenschaftlichen Weiterbildung im Gefüge der gesamten Hochschule zu geben. Hierin liegt dann auch die besondere Verantwortung der Vizepräsident_innen.

Literatur

- Böckelmann, C. (2017). Hochschulführung in unterschiedlichen Systemkontexten: Eine vergleichende Analyse zu Führungsbedingungen und Kompetenzanforderungen. In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen: Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis* (S. 213–228). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bogner, A. & Menz, W. (2005). Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, W. Menz & B. Littig (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33–70). Wiesbaden: VS Verlag.
- Dollhausen, K. & Lattke, S. (2018). Organisation und Organisationsformen wissenschaftlicher Weiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer.
- Dörre, K. & Neis, M. (2010). *Das Dilemma der unternehmerischen Universität. Hochschulen zwischen Wissensproduktion und Marktzwang*. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeit, Beschäftigung, Bildung. Baden-Baden: edition sigma.
- Heinze, T. (2001). *Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*. München: Oldenbourg.
- Jütte, W. & Bade-Becker, U. (2018). Weiterbildung an Hochschulen. In R. Tippelt & A. v. Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 821–836, 6. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Kehm, B. M. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (S. 17–25). Wiesbaden: Springer VS.
- Kultusministerkonferenz - KMK. (2018). *Staatsvertrag über die Organisation eines gemeinsamen Akkreditierungssystems zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre an deutschen Hochschulen: Studienakkreditierungsstaatsvertrag*. Abgerufen am 9. April 2019 von https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2018/SO_170601_StaatsvertragAkkreditierung.pdf
- Lange, S. (2008). New Public Management und die Governance der Universitäten. *dms - der moderne staat - Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* (1), 235–248.
- Rohs, M. & Steinmüller, B. (2018). Wissenschaftliche Weiterbildung und Region. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-658-17674-7_36-1
- Schimank, U. (2007). Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In H. Altrichter, T. Brüsemeister & J. Wissinger (Hrsg.), *Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem* (S. 231–260). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schmid, C. J. & Wilkesmann, U. (2018). Eine praxistheoretische Fundierung der Governance wissenschaftlicher Weiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-658-17674-7_10-1
- Schwikal, A., Steinmüller, B. & Rohs, M. (2017). Bedarfsorientierte Entwicklung von Studienangeboten in der wissenschaftlichen Weiterbildung. *Hochschulmanagement*, (2 + 3), 79–88.
- Seitter, W. (2018). Bedarfserfassung und Nachfrageorientierung in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-658-17674-7_16-1
- Sweers, F. (2019). *Wissenschaftliche Weiterbildung in der Ausgestaltung: Eine empirische Studie zu kooperativer Angebotsgestaltung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Vogel, D. & Funck, B. J. (2018). Immer nur die zweitbeste Lösung? Protokolle als Dokumentationsmethode für qualitative Interviews. *Forum: Qualitative Sozialforschung*, 19(1). Abgerufen am 5. Februar 2019 von <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2716>

Wolter, A. (2011). Die Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland: Von der postgradualen Weiterbildung zum lebenslangen Lernen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 33(4),

Autor_innen

Dr. Gesa Heinbach
gesa.heinbach@sowi.uni-kl.de

Prof. Dr. Matthias Rohs
matthias.rohs@sowi.uni-kl.de