

# Stichwort: Steuerung in der wissenschaftlichen Weiterbildung

WOLFGANG JÜTTE

CLAUDIA LOBE

## Begriffliche Annäherung

Wissenschaftliche Weiterbildung hat ein Steuerungsproblem. Unabhängig davon, dass der Begriff der Steuerung in der wissenschaftlichen Weiterbildung eher begrenzt verwendet wird, spielen steuerungsrelevante Aspekte im Kontext der Handlungskoordination, Institutionalisierung bzw. der Implementierung oder der Organisations- und Managementstrukturen eine bedeutsame Rolle. In Forschungsarbeiten wird teilweise auf steuerungsrelevante theoretische Konzepte rekurriert, beispielsweise Pfadabhängigkeit, akteurszentrierter Institutionalismus oder Neo-Institutionalismus (s. dazu Schemmann, 2015).

Steuerung kann zunächst im Sinne einer allgemeinen Begriffsklärung als die zielgerichtete Beeinflussung eines Systems verstanden werden. Für die Weiterbildung hat Schrader (2008) eine Begriffsbestimmung vorgenommen: „Wer Steuerung in der Weiterbildung thematisiert, bezieht sich auf Steuerung in einem sozialen System, und zwar unter der Frage, wer was wie, warum und wozu zielgerichtet zu beeinflussen und die Diskrepanz zwischen Gegebenem und Gewünschtem zu verringern sucht“ (S. 31). Von hier ist es nicht weit zum Begriff der Governance. Darunter fallen – so die häufig angeführte Definition – „alle Formen und Mechanismen der Koordination zwischen mehr oder weniger autonomen Akteuren, deren Handlungen interdependent sind, sich also wechselseitig beeinträchtigen oder unterstützen können“ (Benz, Luetz, Schimank & Simonis, 2007, S. 9). In den letzten zwei Jahrzehnten hat der Begriff der Hochschulgovernance an Bedeutung gewonnen (Wissenschaftsrat, 2018) und ist zunehmend ein Thema der Hochschulforschung geworden. Schmid und Wilkesmann (2018) haben einen heuristischen Vorschlag entwickelt, „die Governance wissenschaftlicher Weiterbildung in ihrer gegebenen Multi-Komplexität, ihren vielfachen Interdependenzen sowie ihrer ‚faktischen‘ Tatsächlichkeit gegenstandsadäquat(er) zu erfassen“ (S. 3). Auf Basis einer sozialtheoretisch orientierten Rekonstruktionsarbeit wird eine diskursbereinigte Analyse der Governance wissenschaftlicher Weiterbildung vorgelegt.

Der Begriff Steuerung wird in der hochschulischen Weiterbildung teilweise auch synonym mit dem Management in

der Organisation verwandt und damit vorwiegend auf die Handlungsanforderungen hochschulischer Akteursgruppen bezogen.

## Systembezug, bildungspolitische Steuerungsimpulse, Projektförmigkeit

Die besondere Herausforderung der Handlungskoordination der wissenschaftlichen Weiterbildung zeigt sich in ihrem besonderen Systembezug und ihrer Positionierung.

Wissenschaftliche Weiterbildung ist durch ihre „doppelte Systembindung“ sowohl Teil des Hochschul- und Wissenschaftssystems als auch des Weiterbildungsmarktes. Dadurch „kommt Markt und Wettbewerb, Bedarf und Nachfrage als Steuerungsinstanzen ein beträchtlich größeres Gewicht zu“ (Wolter, 2011, S. 15-16) als in Forschung und Lehre, den anderen Kernaufgaben der Hochschulen. Neben dem Markt als Modus der Handlungskoordination „müssen zusätzlich mindestens zwei weitere Formen der Koordination in den Blick genommen werden: Beobachtung (und in der Folge Anpassung) sowie Hierarchie (und extern definierte Vorgaben). Die wissenschaftliche Weiterbildung wird durch einen Mix dieser drei Koordinierungsmechanismen reguliert. Allerdings prägt sich dieser Mix von Hochschultyp zu Hochschultyp unterschiedlich aus“ (Weber, 2018, S. 6).

Seitter (2017) verweist auf die hybride Positionierung als Strukturproblem: „Die spezifische Positionierung der wissenschaftlichen Weiterbildung als Angebotsbereich von Hochschulen ergibt sich aus ihrer besonderen Lage zwischen Forschung (Wissenschaft), Lehre (Bildung) und Anwendungsbezug (Wirtschaft). Sie ist in dieser Mehrfachausrichtung in unterschiedliche (System-)Logiken eingebettet, die immer wieder mit- und gegeneinander ausbalanciert werden müssen; sie hat unterschiedlichste Nachfrage- und Praxiskonstellationen zu berücksichtigen, die in der Konzeptionierung und Umsetzung ihrer Angebote frühzeitig einzubeziehen sind; und sie verfügt in ihrer Ausrichtung auf unterschiedliche Systemkontexte über vielfältige Beobachtungsmöglichkeiten, die ihr zugleich eine hohe Reflexivität und institutionelle Dezentrierung abverlangen“ (S. 147).

Bedeutende bildungspolitische Steuerungsimpulse in der Gegenwart gingen vom Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ aus; ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) finanziell bedeutsam ausgestattetes Förderprogramm. „Hier wird also auf nationaler Ebene versucht, über eine massive ‚Kapitalausschüttung‘ in programmatisch stark vordefinierten Drittmittel-Förderprojekten die gegebenen Strukturverhältnisse gezielt zu beeinflussen“ (Schmid & Wilkesmann, 2018, S. 11). In der Oldenburger Teilstudie der wissenschaftlichen Begleitung des Förderprogramms (Hanft, Brinkmann, Kretschmer, Maschwitz & Stöter, 2016) wird Weiterbildung und Lebenslanges Lernen in den Governance- und Steuerungsstrukturen in den Blick genommen. Wie viel Steuerungsoptimismus gegenüber diesen zeitlich befristeten hochschulpolitischen Initiativen angebracht ist, wird durchaus unterschiedlich bewertet. Eine kritische Betrachtung der Projektförmigkeit kommt zu dem Schluss: „Eine Steuerung nur durch Drittmittel führt zu einer oftmals zusammenhanglosen Themen- und Aktivitätsvielfalt, wenig Konsistenz und kaum zu nachhaltigen Effekten, wie dem Aufbau von Ressourcen für zukünftige Handlungsfelder der jeweiligen Institution und Hochschule“ (Kondratjuk & Schulze, 2014, S. 59).

### **Implementierung, Re-Organisation und Managementhandeln**

Fragen der Steuerung berühren im Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung immer auch Fragen der Organisationsstrukturen und des Managementhandelns. Insofern ist es folgerichtig, dass die DGWF in ihren Empfehlungen zur Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung unterstreicht:

„Zentrale Aufgaben der Einrichtungen für wissenschaftliche Weiterbildung, welche von anderen Institutionalisierungsformen im Wissenschaftsbereich nicht erfüllt werden, beziehen sich hauptsächlich auf das ‚Bildungsmanagement‘ wissenschaftlicher Weiterbildung. Dies ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche, sondern vor allem eine bildungswissenschaftliche Aufgabe, die gefasst werden kann unter dem Begriff der Makrodidaktik, wenn es darum geht, die Rahmenbedingungen für das Lernen wissenschaftlichen Wissens zu organisieren“ (DGWF, 2015, S. 6). Dies umfasst ein breites Aufgabenspektrum von Bedarfsanalysen und Programmplanung über didaktische Beratung bis hin zu Qualitätssicherung oder Finanzierungsberatung (DGWF, 2015, S. 7).

Es sind insbesondere die im Kontext von New Public Management etablierten Steuerungsmodelle der Hochschulen, die als Steuerungsherausforderungen für die organisationsinternen Strukturen der wissenschaftlichen Weiterbildung betrachtet werden: „Mindestens ebenso

geraten die Hochschulen heute infolge des Greifens von neuen Steuerungsmodellen in der Hochschulverwaltung und in der Wissenschaft [...] unter einen Veränderungsdruck. [...] In den Hochschulen führt dies dazu, dass die eigene Entwicklung verstärkt unter Gesichtspunkten der Qualität und Effizienz, Attraktivität und Dienstleistungsorientierung, der wissenschaftlichen Exzellenz und der Vernetzung mit der Region reflektiert und forciert werden muss. Ein sich bereits abzeichnender organisatorischer Effekt dieser Entwicklung auf der Ebene der Hochschulen ist dabei eine (Re-)Zentralisierung von Aufgaben und Funktionen der strategischen Planung und Steuerung der Hochschulentwicklung, insbesondere eine deutliche Stärkung des Hochschulmanagements“ (Dollhausen, Ludwig & Wolter, 2013, S. 10).

Steuerungshandeln in der wissenschaftlichen Weiterbildung ist oft „Institutionalisierungsarbeit“ (Girgensohn, 2017). Die Steuerungsherausforderungen bei der Institutionalisierung sind in verschiedenen Fallstudien thematisiert worden (Franz & Feld, 2014; Seitter, Friese & Robinson, 2018). Steuern bedeutet hier zunächst Entwicklungshandeln im Sinne von Überzeugungsarbeit und Mikropolitik (Feld, Möller & Südekum, 2020, S. 2). So zeigen Seitter, Schemmann und Vossebein (2015), dass „die Hochschulen selbst als (potenzielle) Bildungsanbieter in der Regel für ein (dauerhaftes) Engagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung (erst noch) gewonnen werden müssen. [...] Diese aktive Beteiligungsbereitschaft betrifft sowohl die Hochschule als Organisation als auch das in ihr tätige wissenschaftliche Personal“ (S. 16-17).

### **Bedarf an steuerungsrelevantem Wissen**

Nicht zuletzt aufgrund des prognostizierten Bedeutungszuwachses der wissenschaftlichen Weiterbildung gibt es einen steigenden Bedarf an steuerungsrelevantem Wissen. Mit Blick auf den Status Quo muss festgehalten werden, dass es verlässliche Daten zu Umfang und Struktur der wissenschaftlichen Weiterbildung kaum gibt und dieser Leistungsbereich für die interne und externe Hochschulsteuerung (Bildungsmonitoring) damit nur begrenzt sichtbar ist (Widany, Wolter & Dollhausen, 2018, S. 3).

Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere steuerungsrelevante Themen von der Qualitätsentwicklung bis hin zum Umgang mit Anerkennung und Anrechnung (Damm, 2020). Dazu zählen auch Themen, die sich für kontinuierliche Beobachtungen anbieten; dies reicht von der Institutionsentwicklung bis hin zur Programm- und Angebotsentwicklung (Gieseke, 2011). So finden Formen des Monitorings auch durch Evaluationen der DGWF Jahrestagungen als Zeitreihenanalysen statt, die u.a. auf den Wandel von Teilnehmendenstrukturen oder unterschiedliche Themenkonjunkturen aufmerksam machen (Lobe & Walber, 2019).

Bei allem Steuerungsoptimismus kann vermutlich nicht darüber hinweggesehen werden, dass „*Muddling-Through*“ als alltägliches Steuerungskonzept an Hochschulen durch- aus seine Existenzberechtigung findet.

### Zum vorliegenden Heft

„Die Organisationsstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland weisen ohne Zweifel ein hohes Maß an Diversität auf“. Mit dieser Feststellung beginnen Michael Renz, Johannes Ries und Gabriele Vierzigmann ihren Beitrag und verweisen damit auf die Steuerungspotenziale der Hochschulen im Hinblick auf Aufbau und Ausrichtung ihrer wissenschaftlichen Weiterbildungseinrichtungen. Anhand einer Vollerhebung der Mitglieds-Hochschulen in der DGWF Landesgruppe Bayern untersuchen sie Organisationsformen, Zuständigkeiten und Binnenstrukturen. Wenn die Ergebnisse auch nur auf ein Bundesland begrenzt sind, bilden sie die dortige Hochschullandschaft immerhin fast vollständig ab und stärken so deutlich eine empirische Datenbasis im Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung. Im Ergebnis erweist sich die Organisationsform als relativ homogen: Es finden sich fast ausschließlich zentrale Einrichtungen an den Hochschulen. Die Verteilung der Zuständigkeiten zwischen akademischen, verwaltungs- und zielgruppenfokussierten Organisationseinheiten streuen dagegen breiter und überlappen sich teilweise. Verstärkte Steuerungsbedarfe sehen die Autor\*innen im Hinblick auf die Unterstützung bei der Entwicklung neuer Studienangebote bzw. auf den Transfer von Forschungserkenntnissen in die weiterbildenden Angebote, die als Alleinstellungsmerkmale der Hochschulen auf dem Weiterbildungsmarkt überraschend wenig Aufmerksamkeit erfahren.

Michael Hellwig und Irmgard Schroll-Decker wenden sich in ihrem Beitrag den Bedingungen für die Wirksamkeit wissenschaftlicher Weiterbildung zu, deren Steuerungsrelevanz aus Sicht der Hochschulen unmittelbar einleuchtet. Die wissenschaftliche Erforschung von Konstrukten wie ‚Gelingensbedingungen‘ oder ‚Erfolg‘ ist jedoch nicht unstrittig und durchaus voraussetzungsvoll (Wirkungsforschung, Evaluationsforschung). Die Autor\*innen lösen diese Herausforderung über einen nicht-normativen Zugang, in dem Wirksamkeit aus der jeweiligen Perspektive unterschiedlicher beteiligter Akteursgruppen heraus bestimmt wird. Durch Gruppendiskussionen mit akteurshomogenen Gruppen von insgesamt 7 Weiterbildungsverantwortlichen, 6 Lehrenden, 65 Teilnehmenden und 10 Unternehmens-Vertreter\*innen werden die Sichtweisen unterschiedlicher Stakeholder auf Wirksamkeit und ihre Entstehungsbedingungen akzentuiert und kontrastiert. Eine von allen Gruppen benannte Erfolgsdimension ist z.B. der Praxis-Transfer, von dem angenommen wird, dass er über studentische Projekt- und Abschlussarbeiten gefördert werden kann. Wie die herausgearbeiteten Erfolgskriterien und -bedingungen von den Hochschulen

steuerungswirksam gemacht werden können, wird anhand von Evaluierung, Theorie-Praxis-Transfer und zielgruppenspezifischem Marketing herausgestellt. Neben den Implikationen für die Praxis, die von den Autor\*innen fokussiert werden, wirft die Studie auch Fragen für eine weitergehende theoretische Auseinandersetzung auf, beispielsweise nach den Transfervorstellungen unterschiedlicher Akteursgruppen.

Auch die Beiträge in den „Projektwelten“ greifen das Schwerpunktthema in unterschiedlicher Weise auf. Matthias Rohs und Gesa Heinbach nehmen anhand von Interviews mit Vizepräsident\_innen die Rolle dieser Akteursgruppe in der hierarchischen Selbststeuerung wissenschaftlicher Weiterbildung in den Blick. In den Hochschulleitungen sind sie üblicherweise für die wissenschaftliche Weiterbildung zuständig. Diese Steuerungsaufgabe nehmen sie bisher in weiten Teilen nur reaktiv wahr. Vorhandene Steuerungsmöglichkeiten werden – angesichts knapper zeitlicher Ressourcen und geringem Stellenwert – selten für eine konsequente Steuerung eingesetzt. Steuerungsrelevante Daten werden zur Kenntnis genommen, aber nicht aktiv genutzt. Welche Steuerungsinstrumente zum Einsatz kommen und welche externen Rahmenbedingungen das Steuerungshandeln beeinflussen, zeigen die Autor\*innen auf.

Anika Eiben, Sarah Hampel und Martina Hasseler stellen die Ergebnisse einer Zielgruppenanalyse mithilfe von Fokusgruppen- und Einzelinterviews aus dem Bereich Altenhilfe und Eingliederungshilfe vor. Anknüpfend an eine erste Zielgruppenanalyse aus Teilnehmendenperspektive, deren Ergebnisse für die Weiterentwicklung des Angebots genutzt werden konnten, wurden Arbeitgebende zu ihren Erfahrungen mit und Erwartungen an wissenschaftliche Weiterbildung befragt. Sie fungieren als wichtige Gatekeeper im Feld. In den Interviews wird deutlich, dass die Interviewpartner\*innen kaum Erfahrungen mit wissenschaftlicher Weiterbildung haben oder diese negativ besetzt ist. Es herrscht ein Informationsdefizit hinsichtlich Inhalt und Organisation von Weiterbildungsangeboten. Gewünscht wird übereinstimmend eine niederschwellige Form der Ansprache mit klarer Praxisausrichtung. Die Ergebnisse laden dazu ein, über den Umgang mit zielgruppenspezifischen Erwartungsstrukturen, beispielsweise stark praxis- und wenig wissenschaftsorientierten Bedarfen, in den Einrichtungen der wissenschaftlichen Weiterbildung nachzudenken.

Ergänzt wird die Ausgabe durch einen Beitrag von Irina Heide im themenoffenen Forum. Sie fragt nach den Möglichkeiten zur Internationalisierung von Fernstudiengängen, da Studiensemester im Ausland für viele Fernstudierende nicht realisierbar sind. Eine Dokumentenanalyse von themenbezogenen Schriftstücken unterschiedlicher Wissenschaftsakteure und Hochschulen ergibt eine beachtliche Vielfalt von insgesamt 15 unterschiedlichen In-

ternationalisierungsmöglichkeiten. Sie lassen sich zu drei Internationalisierungsstrategien bündeln: Auslandsmobilität (z.B. temporäres Auslandsstudium, Exkursion), Lehre am Heimatcampus (z.B. interkulturelle Inhalte, Kontakt mit internationalen Personen oder Unternehmen) und internationale Zusammenarbeit (z.B. gemeinsame Lehrveranstaltungen, gemeinsame Betreuung einer studentischen Abschlussarbeit).

## Literatur

- Benz, A., Luetz, S., Schimank, U. & Simonis, G. (2007). Einleitung. In dies. (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 9-25). Berlin: Springer VS.
- Damm, C. (2020). *Grenzarbeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Eine qualitativ-empirische Studie zur Öffnung von Hochschulen durch Anrechnung*. Wiesbaden: Springer.
- DGWF. (2015). *Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen*. DGWF-Empfehlung. Oestrich-Winkel. Abgerufen am 16. Dezember 2019 von [http://dgwf.net/files/web/service/DGWF-Empfehlungen\\_Organisation\\_08\\_2015.pdf](http://dgwf.net/files/web/service/DGWF-Empfehlungen_Organisation_08_2015.pdf)
- Dollhausen, K., Ludwig, J. & Wolter, A. (2013). Organisation und Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung in einer bewegten Hochschullandschaft. *Hochschule und Weiterbildung*, (2), 10-13.
- Feld, T. C., Möller, C. & Südekum, M. (2020). Implementierung wissenschaftlicher Weiterbildung an Universitäten: systemtheoretische Ausdeutung und empirische Rekonstruktion. In W. Jütte, M. Kondratjuk & M. Schulze (Hrsg.), *Hochschulweiterbildung als Forschungsfeld. Disziplinäre, theoretische, empirische und methodische Zugänge*. Bielefeld: WBV Media. (Im Druck).
- Franz, M. & Feld, T. C. (2014). Steuerungsproblematiken im Prozess der Implementierung wissenschaftlicher Weiterbildung an Universitäten. *REPORT. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 37(4), 28-40.
- Gieseke, W. (2011). Programme und Programmforschung als spezifisches Steuerungswissen für Weiterbildungsorganisationen? *Hessische Blätter für Volksbildung*, (4), 314-322.
- Girgensohn, K. (2017). *Von der Innovation zur Institution. Institutionalisierungsarbeit an Hochschulen am Beispiel der Leitung von Schreibzentren*. Bielefeld: wbv
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen*. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesländer-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen. Band 2. Münster: Waxmann.
- Kondratjuk, M. & Schulze, M. (2014). Forschungsperspektiven auf die Praxis von Hochschulweiterbildung: Ein Blick auf Akteure und die Programmorganisation. *Hochschule und Weiterbildung*, (1), 59-64.
- Lobe, C. & Walber, M. (2019). Die DGWF-Jahrestagungen als Format für Wissensaustausch und Vernetzung. Eine Zeitreihenanalyse unter Berücksichtigung der aktuellen Evaluationsdaten der DGWF-Jahrestagung 2018 an der Technischen Hochschule Köln. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (ZHWB)*, (1), 66-72. DOI: <https://doi.org/10.4119/zhwb-1574>
- Schemmann, M. (2015). Steuerung. In J. Dinkelaker & A. v. Hippel (Hrsg.), *Erwachsenenbildung in Grundbegriffen* (S. 255-262). Stuttgart: Klinkhardt.
- Schmid, C. J. & Wilkesmann, U. (2018). Eine praxistheoretische Fundierung der Governance wissenschaftlicher Weiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer Reference. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-17674-7\\_10-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-17674-7_10-1)
- Schrader J. (2008). Steuerung im Mehrebenensystem der Weiterbildung - ein Rahmenmodell. In S. Hartz & J. Schrader (Hrsg.), *Steuerung und Organisation in der Weiterbildung* (S. 31-64). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Seitter, W., Schemmann, M. & Vossebein, U. (2015). Einleitung. In dies. (Hrsg.), *Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Empirische Studien zu Bedarf, Potenzial und Akzeptanz* (S. 15-21). Wiesbaden: Springer VS.
- Seitter, W. (2017). Wissenschaftliche Weiterbildung. Multiple Verständnisse - hybride Positionierung. *Hessische Blätter für Volksbildung*, (2), 144-151.
- Seitter, W., Friese, M. & Robinson, P. (Hrsg.). (2018). *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Entwicklung und Implementierung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Weber, K. (2018). Differenzierung, Systembezug und Dynamik der wissenschaftlichen Weiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer Reference. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-17674-7\\_2-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-17674-7_2-1)
- Widany, S., Wolter, A. & Dollhausen, K. (2018). Monitoring wissenschaftlicher Weiterbildung. Status quo und Perspektiven. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer Reference. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-17674-7\\_35-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-17674-7_35-1)

Wissenschaftsrat. (2018). Empfehlungen zur Hochschulgovernance. Berlin.

Wolter, A. (2011). Die Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland: Von der postgradualen Weiterbildung zum lebenslangen Lernen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, (4), 8-34.

#### **Autor\_innen**

Prof. Dr. Wolfgang Jütte  
wolfgang.juette@uni-bielefeld.de

Dr. Claudia Lobe  
claudia.lobe@uni-bielefeld.de