

Kann eine Professional School innovieren?

Die Entwicklung einer gleichberechtigten Säule der Hochschule als ergebnisoffener Prozess

VERONIKA STRITTMATTER-HAUBOLD

Kurz zusammengefasst ...

Hochschulen verändern sich und versuchen, den Weiterbildungsbereich mitzudenken und innovativ zu gestalten. Noch offen sind die Entwicklungsmöglichkeiten wie Effekte. Am Beispiel der Professional School der Pädagogischen Hochschule Heidelberg skizziert und reflektiert der Beitrag die wesentlichen Entwicklungslinien, innovativen Potenziale der Reformstruktur und ihre Zukunftsfähigkeit.

Professional School als strukturelle Innovation

Die Pädagogische Hochschule Heidelberg betrachtet sich als eine bildungswissenschaftliche Hochschule, die mit ihrer über einhundertjährigen Tradition die Bildungslandschaft nicht nur nachhaltig prägte, sondern für das 21. Jahrhundert auch aktiv mitgestalten möchte. Um sich für die(se) Zukunft aufzustellen, startete die Hochschule 2009 einen umfassenden Reformprozess, der gezielt den Weiterbildungsbereich einbezog. Besonders dieser sollte innovativ gestaltet und strukturell weiterentwickelt werden. Den Initiatoren ging es dabei auch darum, die Aktivitäten der Weiterbildung in Forschung, Entwicklung und Realisation in die Hochschule hinein zu stärken und die Relevanz des Bereichs hervorzuheben. Mit einer strukturellen Neuerung mittels einer Professional School sollte dieses Anliegen angegangen werden.

Die Weiterbildungsaufgabe wurde bis dahin von den Einrichtungen, Institut für Weiterbildung und dem An-Verein Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg auf vielfältigen Feldern repräsentiert. Im Laufe des Reformprozesses haben diese beiden Einrichtungen von der Hochschulleitung den Auftrag erhalten, die bestehenden und zukünftigen Weiterbildungsaktivitäten in einer Professional School zu bündeln, um auch auf diese Weise dem Konzept des „lebenslangen Lernens“ einen zukunftsweisenden und strukturellen Rahmen innerhalb der Hochschule zu geben. Insofern fungiert die Professional School als zentrale Einrichtung und verantwortet nun die gesetzlich verankerte Weiterbildungsarbeit der Hochschule. Zielsetzung und Auftrag sind, das lebenslange Lernen für verschiedene Akteure zu befördern und damit Menschen

in ihrer beruflichen Professionalisierung und persönlichen Entwicklung zu unterstützen.

Die Wichtigkeit des lebenslangen Lernens in allen gesellschaftlichen Bereichen, u. a. mit dem Wandel hin zu einer Wissensgesellschaft, vor dem Hintergrund einer Zeit der raschen Veränderungen (Achternhagen/Lempert 2000), demografischen Entwicklung (z. B. Wiesner/Wolter 2005) und der flexibler und komplexer werdenden Welt (Lang 2007) ist seit langem anerkannt. Hof (2009) verweist auf die Selbstverständlichkeit des lebenslangen Lernens, auch aus der Historie bedingt. Tippelt (2003) diskutiert dabei die Rolle der Hochschulen bei der Gestaltung der Weiterbildung und lebenslanger Kompetenzentwicklung. Eine Übersicht über die sich neu aufordnende Bildungslandschaft zeigt Abbildung 1 (Remdisch 2009).

Ausschlaggebend für die Reformbestrebungen des Rektorats waren drei Anforderungen, denen nahezu zeitgleich nachgegangen wurde: Zum einen strebte das neugewählte Präsidium an, die Bildungsorganisation auch aus wettbewerblicher Perspektive zu modernisieren und binnenzudifferenzieren, zum anderen sollte akzentuiert begonnen werden, das Programm des Lebenslangen Lernens durch Weiterbildung und Wissenstransfer umzusetzen, und schließlich bot der zu erstellende Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule einen aktuellen Anlass.

Was bedeutet Innovation?

Bevor auf die Leitfrage des Beitrags näher eingegangen wird, soll der Begriff Innovation geklärt werden. Innovation meint „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Das Wort ist vom lateinischen Verb *innovare* (erneuern, verändern) abgeleitet (z. B. Duden 2013). In der Umgangssprache wird der Begriff im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen und für deren (wirtschaftliche) Anwendung verwendet. Im engeren Sinne resultieren Innovationen erst dann aus Ideen, wenn diese in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden, die tatsächlich erfolgreiche Anwendung finden und den Markt durchdringen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon).

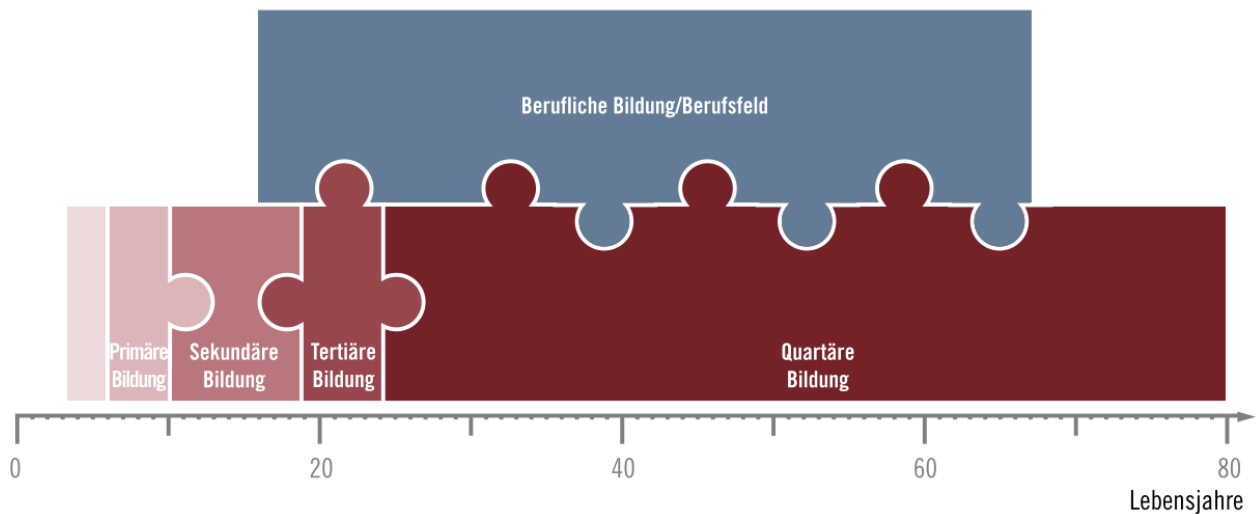


Abb. 1: Bildungslandschaft

Joseph Schumpeter verstand unter Innovation in seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ von 1911 die Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung im Produktionsprozess und nicht schon die entsprechende Erfindung. Als Kategorien für Innovationen gelten beispielsweise Produkt-, Verfahrens-, Geschäftsmodell- und Managementinnovation, technische und organisatorische Innovation, soziale Innovation und Systeminnovation (s. z. B. wirtschaftlexikon24).

Übertragen auf die Organisation Hochschule bieten sich drei Innovationsebenen an: die System-, Prozess- und Objektebene. Auf der Systemebene - verstanden als Gesamtsystem der Organisation - könnte die Hochschulleitung bzw. das Führungshandeln mit den strategischen Leitvorstellungen als zentrales Element von Innovation betrachtet werden. Innovierende Impulse der Führung wären etwa, Bedingungen für Entwicklungen, Forschungsergebnisse und Kompetenzen intern zu schaffen, sie zur Verfügung zu stellen sowie deren jeweilige Erzeugnisse anzuerkennen; sie kann Subsysteme institutionalisieren, die gezielt innovativ arbeiten können. Der Führungskreis würde im Sinne des Innovationsverständnisses die (ökonomische) Relevanz der Entwicklungen und Produkte erkennen und die abschließende verwendungsreife Entwicklung, Verwendung und Vermarktung ermöglichen.

Innovationsträger kann ebenso die Prozessebene einer Hochschule mit den organisationsinternen Prozessen sein. Hierzu gehören etwa die Ablaufprozedere für die Entwicklung von Studiengängen oder Forschungsprojekten, mit Merkmalen wie Flexibilität oder die Qualität der Erzeugnisse, deren Entstehungsphasen, dem Wissenstransfer und Marketing.

Auf der Objektebene fänden sich Ideen, Modelle, Verfahren, Verhalten oder auch Produkte bzw. Ergebnisse als innovative Gegenstände. Als innovativ würden sie dann gelten, wenn die Ergebnisse gemäß des oben beschriebenen Verständnisses realisiert und (in der Praxis) gelebt werden würden.

Ansätze und Impulse, die internen Spielräume in Hochschulen zu nutzen, gab bereits im November 2010 der Wissenschaftsrat mit seinen „Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen“ auf mögliche Binnendifferenzierungen und regte unter anderen an, Professional Schools an öffentlichen Hochschulen verstärkt einzurichten (Streiter/Weske, 2013, 120). Hochschulen könnten sich dadurch leistungsfähiger halten und die Einzelbereiche vor Überforderung zu schützen.

Eine Professional School muss sichtbar sein

Folgt man den skizzierten Perspektiven, so liegt die Frage nahe, ob eine Professional School unter diesen strukturellen Rahmungen innovieren kann. Es liegt - erfahrungsbezogen - nahe, hypothetisch eine weitere Komponenten (als Versuch der Annäherung einer ersten Antwort auf die Leitfrage dieses Beitrags) zu ergänzen: *In einem hierarchischen System wie der einer Hochschule können Professional Schools vornehmlich dann innovieren, wenn die Hochschulleitung ihre Sichtbarkeit herstellt.*

Als wesentliche Voraussetzung für innovierende Impulse (vgl. auch Gabler Wirtschaftslexikon) werden genannt, dass die Leitungsebene einer Hochschule der neuen Struktureinheit Professional School offiziell Bedeutung und Relevanz beimisst und sie mit der Wahrnehmung der komplexen und oftmals ungewissen Aufgaben ermächtigt. In einer differenzierten Sicht scheinen folgende wichtige Aktivitäten und Handlungsschritte eine Professional School hochschulintern sichtbar zu machen. Das Rektorat hat eine klare willensbezogene und fürsprechende Haltung der Sache gegenüber, schätzt die Potenziale und Kompetenzen wert, setzt sie gezielt ein und gibt Freiraum für (Entwicklungs-)Aktivitäten, richtet kluge Strukturen auf Augenhöhe ein; verweist darauf, dass dieser Bereich einen wichtigen Part der Organisation und seiner Erzeugnisse ausmacht, installiert eine professorale Leitung, stellt Personal (Stellen) zur Verfügung, institutionalisiert die Professional School, so dass die Arbeitsbereiche,

Örtlichkeiten, Ausstattung, das Budget definierten Arbeitsstrukturen genügen, erlaubt Handeln nach Good Governance im Sinne von Selbstständigkeit (z. B. für strategische, wirtschaftliche Entscheidungen etc. und ritualisierte, dabei verschlankte Qualitätssicherung), verankert die Professional School im Business- bzw. Struktur- und Entwicklungsplan, macht sie auf der Homepage auf oberster Ebene sichtbar, verortet sie in Organen, Gremien der Hochschule, ermöglicht ihr die Mitsprache bei der Hochschulsteuerung und Strategieentwicklung, vernetzt sie mit den Fakultäten, beauftragt sie, Kontakt- bzw. Zertifikatsstudien zu generieren, um damit die Fakultäten bei der schwerfälligen Masterkonstruktion zu entlasten (vgl. Wissenschaftsrat 2010).

Diese angenommenen Komponenten einer Sichtbarkeit scheinen Chancen für ein Arbeitsdesign zu bergen, das gleichsam die Existenz der Professional School in der Hochschulöffentlichkeit als selbstverständlich darstellt und so zur internen Anerkennung führt. Eine derart gestaltete Struktur ermöglicht mittels ihrer Aktivitäten, die sich auf Prozesse von innen nach außen und umgekehrt beziehen, innovierende Impulse in die Organisation hinein zu befördern.

Die Heidelberger Professional School

Zur Schärfung des Profils der Weiterbildung sowie der Differenzierung und Erweiterung der Leistungen der Hochschule (Wissenschaftsrat 2010) im Sinne des lebenslangen Lernens wurde durch die Einrichtung einer Professional School – einer Einrichtung für Berufstätige (Streiter/Weske 2013) – eine inhaltliche wie strukturelle Neuausrichtung der quartären Bildung an der PH Heidelberg vorgesehen. Ziel dabei war es, einerseits die weiterbildenden Aktivitäten in einer Einheit zusammenzuführen und eine klare und transparente Strukturierung der Weiterbildungsbereiche vorzunehmen. Andererseits umfasst sie eine systematische Sondierung und Nutzung der fachlichen Ressourcen der Wissenschaftler/innen an der Hochschule für Wissenstransfer und zukunftsrelevante Angebotsschwerpunkte. Mit der Institutionalisierung sollte der rechtliche Rahmen deutlich werden und für die interne Akzeptanz sorgen. Zudem ging es um eine markante Außendarstellung des Weiterbildungsprofils der Hochschule auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

Die neustrukturierte Einheit arbeitet seit etwa drei Jahren. Die oben skizzierten Voraussetzungen für innovierendes Wirken finden sich bereits in vielen Punkten wieder und ermöglichen eine erweiterte und konstruktive Arbeit. Vor allem im Bereich der Vernetzung mit und Verortung in Hochschulorganen und -gremien herrscht noch Entwicklungsbedarf. Die Erfahrung zeigt, dort nicht als Mitglied verankert zu sein, konkret nicht gesehen zu werden. Bedauerlich sind die Konsequenzen, nämlich nicht an strategischen Prozessen der Hochschule teilzuhaben und daher nicht als kompetent wahrgenommen werden zu können.

Vorbilder für die neue Struktur fanden sich im internationalen Kontext. Längst ist es in sogenannten Schools of Edu-

cation international üblich, eine Reihe unterschiedlicher Weiterbildungsangebote (weiterbildende Masterstudiengänge, Kontaktstudien, nachfrageorientierte Fortbildungsangebote) in eigenen organisatorischen Einheiten zu bündeln, die sich als „professional schools“ verstehen (Streiter/Weske 2013). Bislang sorgt die Pädagogische Hochschule für eine Grundfinanzierung in Form von Personal- und Sachmitteln und gewährleistet damit die grundsätzliche Arbeitsfähigkeit der Professional School. Angestrebt wird, dass sie sich einmal selbst tragen kann. Hierdurch macht sie den strukturellen Kontext ihrer Aufgaben für lebenslanges Lernen deutlich.

Der mit der ‚Gründung‘ der Professional School für Weiterbildung einhergehende Modernisierungsprozess versuchte die Hochschule, generell offene, bedarfsbezogene und prozessbegleitende Dienstleistungen und Beratungen für verschiedene Zielgruppen zu entwickeln und damit in den anspruchsvollen Weiterbildungsmarkt stärker einzutreten. Dieser Auftrag impliziert neue Arbeitsstrukturen, z. B. reaktionsschnell und kooperativ mit den Kunden zu arbeiten.

Vorgesehen waren im Struktur- und Entwicklungsplan zunächst vier Arbeitsfelder, Departments genannt. Eines bezieht sich auf die Entwicklung von berufsbegleitenden flexiblen Studienangeboten wie Kontaktstudien, Weiterbildungsmodule und weiterbildende Master. Angestrebt wird, gestufte Weiterbildungsabschlüsse wie einen kumulativen Master zu erwerben. Das zweite Department beschäftigt sich mit Fortbildung und Beratung für Bildungsorganisationen. Fokussiert werden neben Lehrkräften und Schulen, andere Bildungseinrichtungen und deren Mitarbeitende. Der dritte Bereich beschäftigt sich mit der Qualität der Lehre durch hochschuldidaktische Unterstützungsangebote für die Hochschullehrenden. Angestrebt wird, diesen Bereich als eine hochschulinterne Personalentwicklung aufzubauen. Während diese Arbeitsfelder als Departments zur zentralen Einrichtung Professional School gehören, ist das vierte Arbeitsfeld mit der wissenschaftlichen Weiterbildung als A-Veren der Hochschule mit der Professional School assoziiert. Sie bietet Modulstudien, Zertifikatslehrgänge und Inhouse-Projekte an. Letztere beziehen sich auf Weiterbildungsbedarfe, die innerhalb einer Organisation und auf sie abgestimmt entwickelt und realisiert werden. Eine Übersicht über die Struktur und Weiterbildungsfelder der Professional School zeigt Abbildung 2.

Innovation anbahnen – Potenziale und Grenzen

„Kann eine Professional School innovieren?“, lautet die anfänglich gestellte Frage – und unter welchen Voraussetzungen? Die strukturelle Anlage birgt zahlreiche Chancen, die Innovation anzubahnen vermag. Schon im ersten Jahr der Professional School konnte beobachtet werden, dass einige ihrer Aktivitäten nach innen wirken und die hochschultypischen Gewohnheiten durchbrechen. Mittels ihrer Außenkontakte leitete die Professional School beispielsweise Anliegen gezielt hochschulintern weiter wie Anfragen für

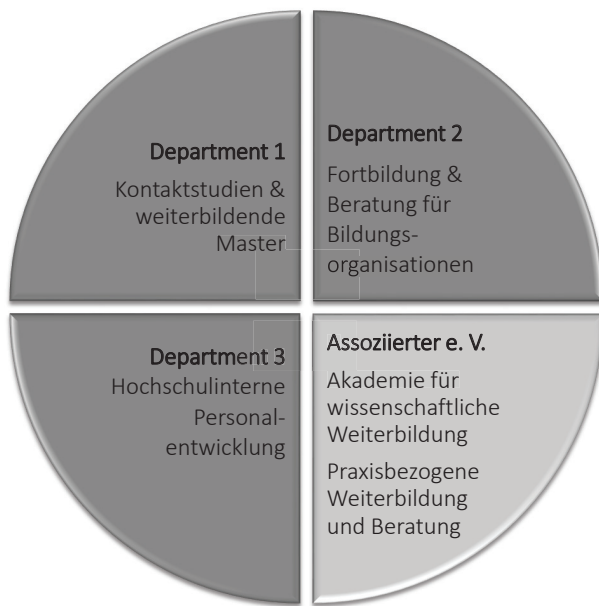


Abb. 2: Struktur und Weiterbildungsfelder der Professional School

Begleitforschung, Beratung, Vorträge oder Qualifizierungsbedarfe. Als Dienstleiterin unterstützt und koordiniert sie die aus den Anfragen erfolgenden Projekte bis zur Umsetzung und Evaluation in der Praxis.

Gezielt setzt sie interne Impulse, indem sie – so die Arbeit der Fakultäten wertschätzend – beispielsweise die Besonderheiten, die über das Grundstudienangebot für den Markt interessant sein können, hervorhebt. Gleichzeitig stellt sie auch Forderung nach innen, etwa hinsichtlich der Lehrtätigkeit für (noch) eher ungewohnte Zielgruppen wie Teilnehmende aus der Post-Master-Phase (Streiter/Weske 2013) und berufstätige Lerner mit zugespißten Lernwünschen und Zielen. Hinzu erheben die Berufstätigen (ungewohnte) Ansprüche in puncto guter Lehre, fachliche Qualität, Raumangebot und Service.

In der bisherigen Arbeit der Professional School haben sich bereits einige Prinzipien bewährt, die Routinen öffnen. Beispielsweise werden zu entwerfende Weiterbildungskonzepte an den vorgetragenen Bedarfen externer Kunden orientiert. Aus Kunden werden Kooperationspartner, die eingeladen werden, von Anfang an in der Konzeptionsarbeit mitzuwirken. Daraus ergibt sich eine Öffnung der Hochschule im Sinne einer Unterstützung des Übergangs hin zu berufsbegeleitungs-fähigen Studienangeboten. Die Professional School nutzt so die wechselseitige Wirkung von innen und außen.

Die strukturelle Neuanlage lässt sich heute durch folgende Merkmale charakterisieren: Die Professional School gleicht einer eigenständigen Weiterbildungs- und Organisations-einheit, ist einem besonders hohen Qualitätsanspruch verpflichtet, gestaltet die Lehre problem- und anwendungsorientiert, bildet interdisziplinär und differenziert weiter,

kombiniert Ausbildung und Weiterbildung und koppelt konzeptionell rück mit direktem Bezug zur (Berufs-)Praxis.

Abschließend ist die Frage zu beantworten, ob und inwieweit eine Professional School innovieren kann und, ob die Hypothese hinsichtlich der Sichtbarkeit der Struktureinheit und ihrer Erzeugnisse belastbar ist. Aus hochschulpolitischer Perspektive kann festgehalten werden, dass die Struktur kreative Entwicklungen von „unten“ zulässt und Raum für bedarfsgerechte und reaktionsschnelle Neuentwicklungen bietet. Dabei wirkt sie anwendungsbezogen und legt besonderes Gewicht auf gute Lehre.

Lifelong learning ist als Bildungsprozessgrundverständnis nicht mehr aufzuhalten. Mit der steigenden Bedeutung des lebenslangen Lernens und der zunehmende Akademisierung von Berufsbildern stellt die Weiterbildung ein Wachstumsmarkt dar, den sich öffentliche Hochschulen z. B. mit Professional Schools erschließen können.

Dennoch sind (noch) Verwerfungen zu beobachten, die auch mit strukturellen Innovationen in Hochschulen die Entwicklung von Professional Schools bremsen. Zuvorderst sei hier die Vorstellung vom Management einer solchen marktnahen Einrichtung genannt. Hochschulen agieren zumeist mittels des klassischen Administrationsmodells, also eher einer Steuerung von oben, während sich eine Professional School am Bildungsmarkt mit dem Konzept Good Governance, verstanden als selbständigem Management, eher behaupten kann. Mit dieser Kulturbegegnung adäquat umzugehen, gilt es noch auszuhandeln.

Zusammengefasst lassen sich innovierende Spuren ausmachen, die eine Professional School anbahnen kann. Drei Beobachtungen bilden eine solide Basis, die auf die weitere konstruktive Entwicklung hindeuten: Lehrende beginnen, sich für Weiterbildung zu interessieren und zu engagieren; die Teamstruktur und Schnittstellenarbeit am Markt wird als schlagkräftig, verlässlich und ernst zu nehmen wahrgenommen; die (Innovations-)Struktur bahnt öffnende Impulse nach innen an.

Literatur

Achternhagen, F./Lempert, W. (2000): Lebenslanges Lernen im Beruf - seine Grundlegung im Kindes- und Jugendalter. Band 4: Formen und Inhalte von Lernprozessen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bmbf.de: Weiterbildung sichert Zukunftschancen [Zugriff 02.03.2015]

Domke, B. (2007): Employability. In: Harvard Business Manager, 12/2007.

Duden (2013): Duden.de [Zugriff 09.2014]

Hof, Ch. (2009): Lebenslanges Lernen. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer.

Lang, Ch. (2007): Lebenslanges Lernen. In: Remdisch, S./Utsch, A. (2007): Abschlussbericht - Bedarfsanalyse und Machbarkeitsstudie: Feststellung des Bedarfs für Weiterbildung und Wissenstransfer sowie Beurteilung der Machbarkeit eines spezifischen Angebots für die Region Lüneburg. http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/professional_school/images/Weiterbildung/Ergebnisbericht.pdf [Zugriff 05.03.2015]

Land Baden-Württemberg (2012): Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg (LHG). Stuttgart.

Nuissl, E. (2005): Lebenslanges Lernen - Großes Konzept, kleine Schritte. In: Zeitschrift für Schule, Berufsbildung und Jugendberziehung, 2/2005, S. 150-155.

Remdisch, S./Utsch, A. (2007): Abschlussbericht - Bedarfsanalyse und Machbarkeitsstudie: Feststellung des Bedarfs für Weiterbildung und Wissenstransfer sowie Beurteilung der Machbarkeit eines spezifischen Angebots für die Region Lüneburg.

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) in Zusammenarbeit mit dem Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB) (2006): Gesamtstrategie der Kultusministerkonferenz zum Bildungsmonitoring. München: Luchterhand.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Innovation. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54588/innovation-v8.html> [Zugriff 10. 09.2014]

Streiter, F./Weske, S. (2013): Professional Schools an öffentlichen Hochschulen Reines Marketinginstrument oder strukturelle Innovation? In: Forschung & Lehre, 2/13, S. 120-121.

Tippelt, R. (2003): Lebenslange Kompetenzentwicklung: Die Vernetzung von Schule, Erwachsenenbildung und Hochschule. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 53(1), S. 35-46.

Wiesner, G./Wolter, A. (Hrsg.) (2005): Die lernende Gesellschaft. Weinheim et al.: Juventa.

Wissenschaftsrat (2010): Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen. Drs. 10387-10. Lübeck 10.11.10.

Wirtschaftslexikon24 (2015): Innovation. <http://www.wirtschaft10.tslexikon24.com/d/innovation/innovation.htm> [Zugriff 10.09.2014]

Autorin

Dr. Veronika Strittmatter-Haubold
strittmatter@ph-heidelberg.de