

Brüsemeister, Thomas; Schemmann, Michael

## Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung als Regression. Ein Fallbeispiel - Hochschule Limes

*Hochschule und Weiterbildung 13 (2013) 2, S. 23-27*



Quellenangabe/ Reference:

Brüsemeister, Thomas; Schemmann, Michael: Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung als Regression. Ein Fallbeispiel - Hochschule Limes - In: Hochschule und Weiterbildung 13 (2013) 2, S. 23-27 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-97659 - DOI: 10.25656/01:9765

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-97659>

<https://doi.org/10.25656/01:9765>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# DGWF

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR  
WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG  
UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR  
UNIVERSITY CONTINUING AND  
DISTANCE EDUCATION

<http://www.dgwf.net>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

**DGWF**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG UND FERNSTUDIUM E.V.  
GERMAN ASSOCIATION FOR UNIVERSITY CONTINUING AND DISTANCE EDUCATION

# HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG

**SCHWERPUNKTHEMA:**

**RE-ORGANISATION  
WISSENSCHAFTLICHER  
WEITERBILDUNG**

2/13

# Inhaltsverzeichnis

## 9 Editorial

---

9 WOLFGANG JÜTTE

**Rückblick**

## 10 Thema

**Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung**

---

10 KARIN DOLLHAUSEN, JOACHIM LUDWIG, ANDRÄ WOLTER

**Organisation und Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung in einer bewegten Hochschullandschaft**

14 ALEXANDER OTTO, ANDRÄ WOLTER

**Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg**  
Eine Fallstudie zum Funktions- und Organisationswandel wissenschaftlicher Weiterbildung

23 THOMAS BRÜSEMEISTER, MICHAEL SCHEMANN

**Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung als Regression**  
Ein Fallbeispiel - Hochschule Limes

28 KARIN DOLLHAUSEN, FRANZISKA ZINK

**Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung an der Leibniz Universität Hannover**  
Fallstudie zu einem Realexperiment

33 JOACHIM LUDWIG

**Fallstudie zur Hochschule Gubernatio**

39 WOLFGANG JÜTTE, MARKUS WALBER

**"Neuerfindung" als profilierendes Konzept der Re-Organisation in der wissenschaftlichen Weiterbildung**  
Das Fallbeispiel Leuphana

46 JOACHIM LUDWIG, MALTE EBNER VON ESCHENBACH

**Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen hochschulspezifischer Aufgabenerfüllung und (Sub-)Systembildung im Kontext lebenslangen Lernens**  
Vergleich von fünf Fallstudien zur Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung

53 **Forum**

---

53 **KARL WEBER**

**Wandel der Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung an schweizerischen Hochschulen**

61 **Projektwelten**

---

61 **STEFFEN ROGGE**

**Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen**  
Wege zur Fachkräftesicherung

63 **CLAUDIA KOEPERNIK**

**Aufbau der Wissenschaftlichen Weiterbildung an der Westsächsischen Hochschule Zwickau**  
Weiterbildung als Strukturaufgabe

65 **MARION WADEWITZ, ALEXANDER SCHNARR, NADINE MERZ, HANNES SCHRAMM**

**Berufsbegleitend ins Berufsschullehramt?**  
Zur methodisch-didaktischen Gestaltung eines berufsbegleitenden Studienformats im Rahmen des Projekts  
„Nachfrage- und adressatenorientierte wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Erfurt“ (NOW)

71 **HELMUT VOGT**

**Planungshilfen für Weiterbildende Studien**

74 **Tagungsberichte**

---

74 **DANIEL MEYNEN**

**Konferenz der Europäischen Initiative „International Association of Elder Professionals  
- Zusammen in Europa. e.V.“**  
29. - 31. August 2013 in Klagenfurt

77 **JESSICA HEIBÜLT**

**„Studieren ohne Abitur“**  
Tagung am 12. und 13. September 2013 an der Universität Hamburg

79 **MARIA KONDRATJUK**

**„Programme, Themen und Inhalte der Erwachsenenbildung“**  
Bericht zur Sektionstagung Erwachsenenbildung der DGfE vom 19. - 21. September 2013 in Magdeburg

80 **Publikationen**

---

82 **Buchbesprechungen**

---

84 **Aus der Fachgesellschaft**

---

90 **Service**

---

90 **PRESSEMITTEILUNG**

---

91 **TERMINE**

---

92 **NEUE MITGLIEDER**

---

93 **NACHRUF**

---

94 **Notizen**

---

# Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung als Regression

Ein Fallbeispiel - Hochschule Limes<sup>1</sup>

THOMAS BRÜSEMEISTER

MICHAEL SCHEMMANN

## 1. Einleitung

Im Unterschied zu einer Analyse, die in der Absicht, die Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an den Universitäten zu untersuchen, die *Organisationsform* und ihre Verankerung an einem Standort in den Vordergrund stellt, schlagen wir einen etwas anderen Weg der Organisationsforschung ein. Dazu hat uns „unser“ Fall angeregt. Bei dem Fall springen Probleme der *Machtverteilung*, die Art des *Umgangs* zwischen Hochschulleitung und der betreffenden Person, die sich für die wissenschaftliche Weiterbildung engagiert, ins Auge. Diese Aspekte lassen sich gut entlang eines Prinzipal-Agenten-Modells verdeutlichen (vgl. Kussau/Brüsemeister 2007, 35ff.); sie betreffen gleichsam die *innere Machtstruktur* der Beziehung zwischen diesen Akteuren. Wenn wir eine gewisse einfache, ja rohe Schriftsprache verwenden, so reagiert dies auf die regressive Struktur des Falls, die (als Teil der Prinzipal-Agenten-Beziehung) hinter einer Mauer aus Rhetorik verschleiert ist; die Rhetorik brechen wir auf, indem wir einfache Dinge auch so notieren.

Unser Fallbeispiel wird hoch anonymisiert dargestellt, d.h. sämtliche Informationen, die hinsichtlich der Organisationsform interessant wären, wurden fortgelassen, um nur die Machtstruktur zu fokussieren.<sup>2</sup> Wie wir mit der Governance-Perspektive zeigen werden, besteht die Machtstruktur darin, dass bestimmte Dinge in der Beziehung brach liegen. Auf der einen Seite steht eine Person (Agent), die sehr starke Netzwerke in der wissenschaftlichen Weiterbildung organisiert hat. Die andere Seite, d.h. die Hochschulleitung (Prinzipal), reagiert darauf mit einem Controlling, streicht eine Mitarbeiterstelle, und erhöht das reguläre Lehrdeputat. Im Ergebnis ist dies nicht nur keine Unterstützung, sondern sogar noch weniger. Man kann fragen, ob es sich überhaupt um Steuerung, um Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung handelt, oder einfach nur um Controlling, hier sogar mit regressivem Charakter.

## 2. Fallbeschreibung

Es geht um die wissenschaftliche Weiterbildung an einer Universität, die wesentlich von einer engagierten Person betrieben wird. Sämtliche Akteure in dem Geschehen lassen sich zu Zwecken der Anonymisierung, an Weber (1964) angelehnt, mittels idealtypischer Darstellung überzeichnen. Durch bewusste Absehung bestimmter Details und Steigerung anderer Details soll näher an die Realität herangekommen werden. Die Fallbeschreibung lautet wie folgt<sup>3</sup>:

Eine Universität beauftragt eine Professorenstelle, ein Weiterbildungskonzept zu entwickeln. Die Person ist seit vielen Jahren in ihrer Entwicklungsarbeit erfolgreich. Sie entwickelt hervorragende Netzwerke in der Region zu Unternehmen, konzipiert fallbasierte Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung für sie, die gut nachgefragt werden. Nach einigen Jahren wechseln Rektorat und Kanzlerschaft. Eine Mitarbeiterstelle der Person wird gestrichen. Frustriert und sehr stark verstimmt arbeitet die Person trotzdem weiter. Gleichzeitig verkündet die Universität, sie arbeite an einem innovativen Weiterbildungskonzept. Jedoch findet die Person auf der Leitungsebene kein Gehör; es gibt kein regelmäßiges Gremium, an dem sie teilnimmt.

Offensichtlich verharret die Universitätsleitung in Nichtentscheidungen, streicht aber den Legitimationsgewinn ein, weil sie neue Konzepte der Weiterbildung im Munde führt. Eine Investition in Entwicklungsabteilungen findet nicht statt; auch lässt man keine strategischen Entschiede von pädagogischen Fachleuten zu - Personen, die dann auf der Leitungsebene auch nicht auftauchen.

Kurz: Die inhaltliche Entwicklung wird Einzelnen überlassen, die in unserem Fall tatsäch-

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

<sup>2</sup> Mehr Hinweise auf den Kontext der Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung sowie eine erste Annäherung an den Fall findet sich in Schemmann 2012.

<sup>3</sup> Datengrundlage sind drei leitfadengestützte Interviews an dem Standort, die im April 2011 geführt und mittels thematischem Kodieren (Flick 2010) ausgewertet wurden.

lich sehr engagiert sind, deren Expertise jedoch nicht auf strategischer Ebene aufgenommen wird.

Die Universität erlaubt sich, Ressourcen in ungelösten Kontrollproblemen zu vergeuden bzw. diese auszusitzen, die sich aus einer Trennung von Prinzipal und Agenten ergeben. Dabei scheint es, dass die Universität mit dem Prinzipal-Agenten-Problem gut fährt; schließlich lassen sich aus Sicht der Universitätsleitung mehrere Vorteile daranschlagen. Es lässt sich sehen, dass die Universitätsleitung die Entwicklungsaufgabe an jemanden delegiert, d.h. externalisiert. So kann, wenn etwas schief läuft, anderen die Schuld gegeben werden. Weiter behält die Leitung die Entscheidungshoheit, ob ein Entwicklungsprojekt übernommen wird; was darauf hinausläuft, dass nur ganz selten wirklich darüber entschieden werden muss. Günstiger erscheint es, die *Potentialität* von Entscheidungen als solche aufrechtzuerhalten. Faktisch führt dies zu einem Verschleppen von Entscheidungen, und zwar über Jahrzehnte. Diese Nichtentscheidungen eröffnen der Universität als Organisation durchaus Optionen, da man sich durch Nicht-Entscheidungen ja nicht festgelegt hat; es gibt fortlaufend offene Horizonte. Wenn diese aber zu nichts führen, d.h. mit Entscheidungen reagiert wird, passiert gar nichts, wie offensichtlich in unserem Fall.

Weiter lässt sich bei unserem Fall beobachten: Der Universitätsleitung scheint bewusst, dass pädagogische Entwickler/-innen noch das härteste Controlling erdulden: weil nämlich Wissenschaftler die Hoffnung haben können, dass ein von ihnen entwickeltes inhaltliches Konzept eines Tages doch noch erhört wird, woraufhin die Entwickler/-innen endlich Anerkennung für ihre Arbeit erhalten. Diese Hoffnung kann von der Leitung mit kleinen Hoffnungshäppchen, die jedoch nichts kosten, am Leben erhalten werden, ohne dass man den Entwickler/-innen etwas verspricht, geschweige denn dass sie gar in die Nähe einer Entscheidungsebene kommen. Diese Häppchen bestehen darin, dass man sagt, man überlege, ein Konzept sei für die strategische Zielausrichtung der Universität viel versprechend. Es reicht, diese Bemerkung fallen zu lassen; folgen muss daraus nichts weiter. Für diesen Ausschluss aus dem Bereich strategischer Entscheidungen lassen sich die Entwickler/-innen von der Bürokratie Sprechhülsen gefallen - z.B. Lernen im Lebenslauf, Wettbewerbsfähigkeit, universitäres Profil, offene Hochschule, Lob der Weiterbildung. Die Bürokratie trägt diese Hülsen mantrahaft vor sich her, ohne selbst daran zu glauben, da die Sprachhülsen mit keinen Stellen oder sonstigen Ressourcen unterbaut sind.

Ein Controlling, das alle gleich behandelt, ist Ausdruck davon, dass Entwicklungsarbeiten im eigenen Haus nicht gesehen, geschweige denn wertgeschätzt werden; es ist Ausdruck von Geringschätzung. Investitionen oder ein Vorschussvertrauen in Entwicklungsarbeit finden nicht statt, weil bereits das am Leben erhaltene Prinzipal-Agenten-Schisma genug Legitimationsgewinn für die Führungsebene abwirft. Den Professionellen bleibt nur der Wunschglaube, eine Expertise könne vielleicht doch noch irgendwann einmal gehört werden.

Zum „Drehbuch“ der Organisation der Regression gehört, dass die Universität auf der Führungsebene von strategischen Zielsetzungen spricht, aber dann einem erfolgreichen Entwicklungsakteur Personal streicht, das Stundendeputat erhöht - so dass es im Normalbereich liegt -, und es mit einem unterschiedslosen Controlling überzieht, was dann noch mit der Begründung verkauft wird, es müsse nun alles auf den Tisch gelegt werden, bevor man ein neues Weiterbildungskonzept verankert. Weiter wird erwartet, dass die Betroffenen dieses demütigende Unterwerfungsritual mitmachen.

Wie in einem Interview berichtet wird, liegt am Standort die Hochschuldidaktik seit Jahren faktisch brach. Professuren, die sich nicht besonders für Weiterbildung interessieren, können für neue Lehrkonzepte, die die Entwickler/-innen erfinden, kaum erreicht werden.

Auf der anderen Seite knüpfen die Entwickler/-innen erfolgreich Kontakte, bieten Unternehmen Weiterbildung an, machen Fallarbeit, beraten individuell. Das Geheimnis des Erfolges ist für jeden offenkundig, der dies sehen will: Es besteht in hohem personalen Aufwand, dichter Interaktion, zeit- und personalintensiver Beratung. Konzepte funktionieren unter diesen Bedingungen.

Statt diesen Wahrheiten zu glauben, hängen viele der Hoffnung nach, ein bestimmtes Organisationsmodell bringe die Rettung, es sei nur noch nicht gefunden. Die Hoffnung ist wiederum aus dem Prinzipal-Agenten-Schisma heraus verständlich: Die Gegenwart wird als so wenig veränderbar verstanden, die Blockierung als so fest, dass nur noch irgendeine externe Kraft die Rettung bringen kann, und sei es ein neues Modell der Organisation, und nicht die Begegnung und der Austausch zwischen Akteuren.

### 3. Analyse mittels eines erneuerten Governance-Equilizers

Die konventionelle, bürokratische Steuerung des Hochschulwesens, und auch die neuen, spätestens seit den 1990er Jahren mehr auf Management ausgerichteten Reformen („New Public Management, NPM“) bedienen gleichzeitig mehrere Steuerungshebel. Heraus kommt ein Hybrid, bestehend aus alten und neuen Steuerungsreglern; für das Hochschulwesen sind dies: staatliche Regulierung, externe Steuerung (Vorgabe von Zielen), akademische Selbstorganisation, hierarchische Selbststeuerung, Konkurrenzdruck. Die Hochschul-Governance-Forschung bildete diese als analytische Dimensionen in einem Governance-Equalizer ab, in dem Regler einzeln bewegt werden können, um die jeweilige Spezifik unterschiedlicher Governance-Regime darzustellen.

Dabei zeigen die Veränderungen des britischen, australischen, niederländischen, österreichischen und deutschen Hochschulsystems, dass das Ideal des NPM nicht erreicht wurde, es jedoch teilweise deutliche Entwicklungen in seine Richtung gibt (vgl. de Boer et al. 2007; Lange/Schimank 2007):

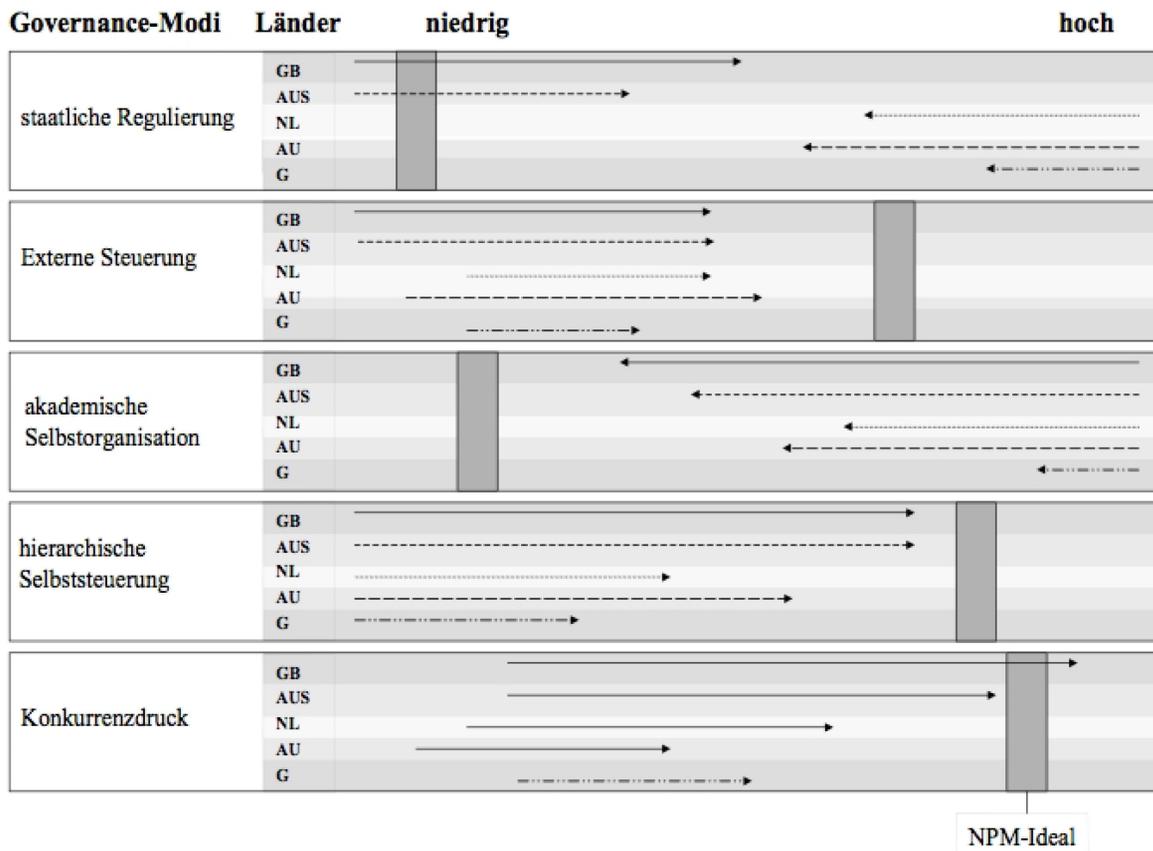


Abb.1: Governance-Modi

Quelle: „Entwicklung der Hochschul-Governance in Richtung NPM im Ländervergleich“, Schimank 2007, 240

Bei der Anwendung der einzelnen Regler-Dimensionen auf andere Bildungsbereiche und -segmente, z.B. den Bereich Weiterbildung, gibt es jedoch Probleme, da sich z.B. die Kontextbedingungen, die Akteure, die Akteurkonstellationen und die eingesetzten Strategien usw. verändern. Deshalb schlugen Niedlich/Brüsemeister vor, einen allgemeiner gehaltenen Governance-Equilizer zu entwickeln, um die verschiedenen Bildungsbereiche besser vergleichen zu können. Dabei bleibt die analytische Kernfrage erhalten, nämlich wie intensiv die Steuerung, verstanden als Bearbeitung von Interdependenzen zwischen Akteuren, in pädagogischen Organisationen ist. Das Analysemittel wurde dabei induktiv entwickelt, ausgehend von einem Fall kommunaler Steuerung, in der Akteure – kommunale Verwaltung und externe Bildungsanbieter/-innen – dicht zusammenarbeiten (Niedlich/Brüsemeister 2011). Im Folgenden wenden wir diesen Governance-Equilizer auf unser Fallbeispiel an.

Zuvor möchten wir noch kurz daran erinnern, dass der bisherige Governance-Equilizer in der anglo-amerikanischen Hochschulforschung entstand (Clark 1979) und den Masterplan des NPM wiedergab, der zu Beginn der 1980 Jahre eingeführt wurde, und dann als Plan für die Umgestaltung der gesamten internationalen Hochschullandschaft diente. Um den Equilizer besser auf verschiedene Bildungsbereiche anwenden zu können, entwarfen Niedlich/Brüsemeister (2011)

einen etwas allgemeiner gehaltenen Equilizer, der hier auch der Analyse dient (siehe Tabelle auf nächster Seite, rechte Spalte).

Wir stützen uns hierbei aus Platzgründen nur auf die ersten drei Regler-Dimensionen. Der Equilizer soll verdeutlichen, wie regressiv unser Fall der wissenschaftlichen Weiterbildung ist:

**(1) Politik-Dimension**

Eine erste Dimension der Steuerung ist mit der Frage aufgeworfen, in welcher Intensität die Politik eine Steuerungsmaßnahme unterstützt. Für unseren Fall der wissenschaftlichen Weiterbildung muss konstatiert werden, dass überhaupt keine politische Unterstützung durch die Hochschulleitung in Sicht ist. Politisches Desinteresse gegenüber der wissenschaftlichen Weiterbildung bedeutet jedoch auf jeden Fall eine Positionierung des Standorts, da das Nichthandeln andere Wettbewerber vorbeiziehen lässt.

Doch wie könnte man die Politik der Hochschule mobilisieren, offen für eigene Vorschläge zu sein? Sichtbare Produkte gehören dazu, mit denen sich die Bedeutung eines

	Bisheriger Governance-Equalizer für das Hochschulwesen (nach Schimank 2007)	Veränderter Governance-Equalizer für die kommunale Steuerung im Programm LVO	Heuristik: Grundlegende Dimensionen der Steuerung
1)	Staatliche Regulierung Externe Steuerung	Politisch: Entscheidungsprämissen für Bildung (in einem politischen Konzentrationsprozess)	Politik-Dimension
2)	Akademische Selbstorganisation	Personell/ sozial Soziale und personelle Führungsaspekte	Soziale und personelle Dimension
3)	Hierarchische Selbststeuerung	Kulturell: reflexive wissensbasierte Steuerung	Kulturdimension der Steuerung
4)	Konkurrenzdruck	Relational/ Sichtbarkeit: Konkurrenz zw. sozialen Feldern	Dimension „Antriebe“

**Tab.1:** Vergleich verschiedener Governance-Equilizer, Quelle: Niedlich/ Brüsemeister 2011

Programms herausstellen lässt. Durch den Erfolg des wissenschaftlichen Netzwerks der Person ist die Sichtbarkeit zweifellos gegeben, aber dennoch reagiert die Politik der Hochschule nicht. Das zeigt vermutlich, dass die Politik des Standorts auf ein ganz anderes Pferd setzt, als auf wissenschaftliche Weiterbildung, oder dass sie mit Nichtentscheidungen schon genug Gewinne einstreicht. Oder drittens dass sie ein anderes – vielleicht kommerzielleres oder an Weiterbildungs-Studiengängen orientiertes wissenschaftliches Weiterbildungskonzept im Auge hat, da ja die Rede davon ist, das Rektorat arbeite an einem innovativen Konzept.

Um pädagogische Expertisen in eine Hochschule einzuspeisen, müssten freilich politische Gelegenheitssituationen wahrgenommen, ja konstruiert werden, was jedoch politisches Gespür und politisches Kapital (Braun 2001) der Anbieter/-innen voraussetzt – welches wiederum in konzentrierten Strategien gemeinsam mit der Leitung eingeübt werden könnte. Ein solches, sich seiner selbst bewusstes Wissensmanagement (siehe dazu unten mehr) entwickelt sich jedoch gerade erst an Universitäten, und das politische Gespür der Wissenschaftler/-innen, sprich ihr politisches Kapital, scheint erst wenig ausgebildet zu sein.

## (2) Soziale und personelle Dimension der Führung

Eine weitere Dimension der Steuerung bezieht sich darauf, welchem Personal die Steuerung obliegt, d.h. welche Anbieter adressiert werden. In der Hochschul-Governance-Forschung wurde diesbezüglich gezeigt, dass die Neue Steuerung im Hochschulwesen darauf abzielt, den Einfluss der akademischen Selbstverwaltung der Universitäten zu schwächen; stattdessen sollen mit Präsident und Dekanen Führungspersonen gestärkt werden (hierarchische Selbststeuerung). Die Frage, ob die Steuerung auf wenige, herausgehobene Einzelne setzt (wie es das NPM vorsah), oder aber breite Bündnisse

anregt und anvisiert (wie z.B. in kommunalen Bildungslandschaften), zeigt, dass es ein ganzes Spektrum von Strategien gibt. Unser Fall findet jedoch weder bei herausgehobenen einzelnen Führungsakteuren Gehör, noch ist er in kollektiven Führungsgremien vertreten. Es ist die Frage aufgeworfen, ob und wie eine Universität Netzwerke organisiert, und wie diese Netzwerke auch untereinander organisiert sind. Die wissenschaftliche Weiterbildung unseres Standorts scheint jedoch an nichts derartigem beteiligt.

Unter der neuen Führungsstruktur kommt es zu einem veränderten Verhältnis von Management und Professionalität für das es noch keine handhabbare Organisation gibt. Im Modell der akademischen Selbstverwaltung kamen die Professionellen über die Selbstverwaltung zu Wort. Im Führungsmodell wird Professionalität als Konkurrenz ängstlich erlebt.<sup>4</sup> Hier lässt sich fragen, ob dies vielleicht auch an der wissenschaftlichen Weiterbildung selbst liegen könnte. Denn ihre starken Außenaktivitäten könnten vielleicht der Universitätsleitung Angst machen, so dass sie sich fragt, wie man so etwas hochschulintern wieder einfangen könnte. Von daher könnte sich auch das ‚regressive‘ Controlling erklären.

## (3) Kulturdimension der Steuerung/wissensbasierte Steuerung

In der Literatur wird das Wissensmanagement genannt, das eine Kultur der Steuerung prägen kann. Betont werden gleichermaßen Chancen wie Risiken von Wissensarbeit (vgl. generell z.B. Wilkesmann 2005). Diese Frage betrifft auch einzelne „change agents“ wie im Hochschulwesen. Ein entscheidender Punkt ist die Frage, wie sich eine Leitung die Organisation von Wissen denkt. Ein eher ‚paternalistischer Typ‘ der Führung könnte sich selber in der Pflicht sehen, Wissen zu organisieren, als auch für das Vermögen kompetent zu

<sup>4</sup> Wir danken Joachim Ludwig für diese sehr interessante These, die wir von ihm übernehmen.

sein, Wissen bereits zu haben. Ein ‚dialogischer Typ‘ könnte dagegen davon überzeugt sein, dass Wissen erst zusammen mit anderen Partner/-innen organisiert werden muss, seien diese Partner/-innen intern oder extern. Die Kultur der Steuerung hat dann deutlich partizipative Elemente. In unserem Fallbeispiel sieht man weder das eine noch das andere; d.h. weder greift ein paternalistischer Typ auf Wissen der Person zu, noch passiert das gleiche in dialogischen, netzwerkartigen Runden. So bleibt auch hinsichtlich des Wissensmanagements das Know-how der wissenschaftlichen Weiterbildung ungenutzt.

#### 4. Fazit

In unserem Fallbeispiel kommt ein mögliches Potential wissenschaftlicher Weiterbildungsstrategien nicht zum Tragen. Die wissenschaftliche Weiterbildung wird gewissermaßen eingepfercht in das Modell Prinzipal-Agent, wobei der Agent zwar durchaus erfolgreich auf dem Weiterbildungsmarkt agiert, aber dies die Universität nicht interessiert. Was dahinter steht, wissen wir nicht; vielleicht war die wissenschaftliche Weiterbildung zu erfolgreich, so dass die Universitätsleitung Angst vor ihr hat und sie deshalb mit einem Controlling umstellt.

Der Fall macht deutlich, dass in pädagogischen Einrichtungen durchaus genügend Ressourcen entwickelt sein können, die aber - in diesem Fall - nicht strategisch eingesetzt werden. Der erneuerte Governance-Regler deutet an, an welchen Stellen dies im Einzelnen nicht passiert.

Unser Fall bleibt in einer konventionellen Expertenorganisation gefangen. In ihr stehen sich Professionelle auf der einen Seite und eine bürokratische Verwaltung auf der anderen Seite gegenüber, wobei jede Seite in ihrer eigenen Parallelwelt verbleibt.

#### Literatur

Braun, D. (2001): Regulierungsmodelle und Machtstrukturen an Universitäten. In: Erhard Stölting, Uwe Schimank (Hg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20. Wiesbaden, 243-262.

Clark, B. R. (1979): The Many Pathways of Academic Coordination. In: Higher Education 8, S. 251-267.

de Boer, H./Enders, J./Schimank, U. (2007): On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: Jansen, D. (Hrsg.): New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. Dordrecht: Springer, S. 137-152.

Flick, U. (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: rowohlt.

Kussau, J./Brüsemeister, T. (2007): Educational Governance: Zur Analyse der Handlungskoordination im Mehrebenensystem der Schule. In: Herbert Altrichter, Thomas Brüsemeister, Jochen Wissinger (Hg.): Educational Governance - Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden: VS, 15-54.

Lange, S./Schimank, U. (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, Katharina; Joergens, Helge; Knill, Christoph (Hrsg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Sonderheft der Politischen Vierteljahresschrift. Wiesbaden, S. 522-548.

Niedlich, S./Brüsemeister, T. (2011): Modelle regionalen Bildungsmanagements - Ansätze zur Behebung sozialer und bildungsbezogener Bildungsungleichheiten. In: Nina Thieme, Fabian Dietrich, Martin Heinrich (Hg.): „Neue Steuerung - alte Ungleichheiten?“, Münster: Waxmann, 201-218.

Schemmann, M. (2012): Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung. Eine Fallanalyse. In: Burkhard Schäffer, Michael Schemmann, Olaf Dörner (Hg.): Erwachsenenbildung im Kontext. Theoretische Rahmungen, empirische Spielräume und praktische Regulative. Bielefeld: Bertelsmann, 229-240.

Schimank, U. (2007): Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In: Altrichter, H./Brüsemeister, T./Wissinger, J. (Hrsg.): Educational Governance - Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: VS, S. 231-260.

Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr.

Wilkesmann, U. (2005): Die Organisation von Wissensarbeit. In: Berliner Journal für Soziologie, H. 1, S. 55-72.

#### Autoren

Prof. Dr. Thomas Brüsemeister  
Thomas.Bruesemeister@sowi.uni-giessen.de

Prof. Dr. Michael Schemmann  
michael.schemmann@uni-koeln.de