

Jütte, Wolfgang; Walber, Markus

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

Hochschule und Weiterbildung 13 (2013) 2, S. 39-45



Quellenangabe/ Reference:

Jütte, Wolfgang; Walber, Markus: "Neuerfindung" als profilierendes Konzept der Re-Organisation in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Das Fallbeispiel Leuphana - In: Hochschule und Weiterbildung 13 (2013) 2, S. 39-45 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-97685 - DOI: 10.25656/01:9768

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-97685>

<https://doi.org/10.25656/01:9768>

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
Internet: 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**

„Neuerfindung“ als profilierendes Konzept der Re-Organisation in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Das Fallbeispiel Leuphana¹

WOLFGANG JÜTTE
MARKUS WALBER

1. Einleitung

Die vorliegende Analyse entstand im Rahmen des Projekts „Re-organisation wissenschaftlicher Weiterbildung“. Das ursprüngliche Forschungsdesign (s. dazu den Beitrag von Ludwig in diesem Band) sah innerhalb einer Institution mehrere Interviews vor, um die Mehrebenen - die Ebene der Hochschulleitung, der Fakultät und der Leitung der wissenschaftlichen Weiterbildung - einzufangen. Für die vorliegende Analyse wurde lediglich ein Interview auf der Ebene der wissenschaftlichen Weiterbildung geführt.² Wenngleich dies zunächst eine Begrenzung darstellt, ist dies im Fall der Universität Lüneburg zu kompensieren durch die Analyse zusätzlicher Materialien. Die Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Leuphana - die zweifellos bisher als eine Erfolgsgeschichte dargestellt werden kann - ist ohne die Re-Organisation der Universität in ihrer Gesamtheit nicht zu verstehen. Diese „spektakuläre“ Hochschulumgestaltung der letzten Jahre - von der Fusion der Universität mit der Fachhochschule, der Einführung eines besonderen Studien- und Universitätsmodells bis hin zu dem geplanten Neubau durch den Architekten Daniel Libeskind - wurde nicht nur von internen Diskussionen zur fachlichen und organisatorischen Ausrichtung begleitet, sondern hat auch außerhalb der Hochschule in der bundesweiten Fachöffentlichkeit Aufsehen erregt.³ Vor diesem Hintergrund gibt es zahlreiche öffentlich zugängliche Materialien, wie Vorträge von Vertretern des Präsidiums, Berichte in den Medien und die Selbstdarstellung der Universität auf ihren Webseiten⁴, auf die in dieser Analyse zurückgegriffen werden kann.

Durch diese Materiallage verändert sich auch die „Vergleichsebene“ von einem Vergleich aus der institutionellen Binnenperspektive zu einem Vergleich aus einer externen Perspektive. Dies ist ein Vorgehen welches wir als „impliziten Vergleich“ charakterisieren wollen. So werden die hier wahrgenommenen Governance Strukturen der Leuphana vor der Folie „traditioneller“ Universitäten betrachtet. Dies erfolgt durch eine Polaritätsdarstellung von Kernunterscheidungen (s. Kap. 4). So entstehen Lesarten, die „Spannungsverhältnisse“ hervortreten lassen.

2. Die „Neuerfindung“ der Leuphana Universität

Die vorliegende Fallstudie wird unter dem Begriff der „Neuerfindung“ gefasst, da der radikale Bruch mit den alten Strukturen das zentrale Merkmal des Re-Organisationsprozesses an der Leuphana Universität ist. Dieser Begriff ist Bestandteil der Selbstbeschreibung der Organisation und ihrer „Vermarkter“ in Form der Neuausrichtung. So hat beispielsweise der Vizepräsident unter dem Titel „Eine Universität erneuert sich grundlegend“ (Keller/Seyfarth 2008) einen Beitrag verfasst. Dies - so wird es auch im Interview deutlich - gehört zum Selbstbild der verantwortlichen Akteure. Hier wird zugleich die „Radikalität“ der Veränderungsabsicht unterstrichen. Kennzeichen sind die Reform „von Grund auf“ sowie die Schnelligkeit und die Zielgerichtetheit der Reformanstrengungen. Hierzu gehört auch das öffentlichkeitswirksame Brechen von vermeintlichen Tabus. So darf auch das Testimonial auf der Webseite interpretiert werden, in dem Manfred Prenzel, Dekan der School of Education, TU

¹ Wir danken Nathalie Bender für ihre Unterstützung bei der Datenaufbereitung.

² Hier haben wir am 18.4.2011 mit dem Geschäftsführer der Professional School ein 1½ stündiges Interview geführt.

³ Stellvertretend für die Medienberichterstattung seien hier Artikel aus Der ZEIT angeführt: Felix Rohrbeck: Lüneburgs Silicon Valley (20.8.2009), Jan-Martin Wiarda: „Risse hinter schöner Fassade. Neues Audimax, alte Personalien - wie die Uni Lüneburg um eine Versöhnung mit ihrer Zukunft ringt.“ (19.5.2011), Ruben Karschnick: EU-Prüfer werfen Lüneburger Uni Korruption vor (31.5.2013)

⁴ <http://www.leuphana.de/ps> und <http://www.leuphana.de/inkubator> (Zugriffe 2013-10-01)



Abb.1: Meilensteine der Hochschulentwicklung, Quelle: Spoun 2012

München, mit der Aussage zitiert wird: „Der Innovations-Inkubator zeigt, dass Bologna und Lissabon an der Leuphana verstanden und ohne nationale Scheuklappen umgesetzt werden.“⁵

Als „Meilensteine“ der Hochschulentwicklung können die Umwandlung, als eine der ersten Hochschulen Deutschlands, in eine Stiftung des öffentlichen Recht (2003) und vor allem die bundesweit Aufsehen erregende Fusion der Universität Lüneburg und der Fachhochschule Nordostniedersachsen (2005) gesehen werden. Dies fällt laut der Darstellung ihres Präsidenten Spoun (2012) in die Phase der „schwierigen Ausgangslage“ und des „strukturellen Umbruchs“ (s. Abb. 1).

Die rückblickende Darstellung der Hochschulentwicklung wird von den Beteiligten in ein „Vorher“ und ein „Nachher“ unterteilt – wobei die Gegenwart, das Heute, als „Erfolgsgeschichte“ dokumentiert wird. Das Vorher (um 2006) war u.a. geprägt von einer

- inhomogenen Organisationskultur, nicht zuletzt als Ergebnis einer schwierigen Fusion von FH und Universität,
- keinem aussagekräftigen Profil der Universität,
- einer partikularen Studienstruktur

- und einer schlechten Position in Hochschulrankings.

Der Prozess der Re-Organisation führte, u.a. durch das Schließen einzelner Studiengänge, zu einer Reduktion der Anzahl der Studierenden (von ca. 10.000 im Jahre 2005 auf ca. 7000 Studierende im WS 2011/2012). Die Haltung war: „Wir machen alles neu und wir entwickeln dann ‘ne neue Struktur‘“⁶

Das „Nachher“ als Gegenwart zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Erhöhung finanzieller Mittel (EFRE, EU-Projekt)
- Re-Organisation der Gesamtstruktur nach Zielgruppen
- Profilierung der Studienstruktur durch eine Konzentration auf vier disziplinübergreifende akademische Schwerpunkte, die zugleich in vier Fakultäten organisiert sind: Bildung, Kultur, Nachhaltigkeit, Wirtschaft
- Als sichtbares Kennzeichen dieser Neuausrichtung zählt die Entwicklung des „Leuphana-Labels“, das den profilgebenden Namen „Leuphana“ und das neue Logo⁷ beinhaltet, und welches eine starke Präsenz in den öffentlichen Medien erfährt.

⁵ <http://www.leuphana.de/inkubator> (Zugriff 2013-10-01)

⁶ Bei den Äußerungen in kursiv handelt es sich um Zitate aus dem Interview.

⁷ Dazu heißt es auf der Webseite „Die Bildmarke stellt einen regionalen Bezug zum Standort Lüneburg her und entspricht dem Gittermodell eines Salzkristalls. Sie verbildlicht aber auch Vernetzung und Interdisziplinarität.“

3. Professional School als Ort der wissenschaftlichen Weiterbildung

Das Universitätsmodell ist geprägt durch die sogenannten „Schools“ (s. Abb. 2): das College, die Graduate School und die Professional School sowie das Leuphana House of Research, das die genannten Schools durch transdisziplinäre und themenfokussierte Forschungszentren miteinander verbinden soll. Die zugrundeliegende Logik ist, dass die Schools Rahmenbedingungen schaffen, in denen die Fakultäten inhaltlich arbeiten können.

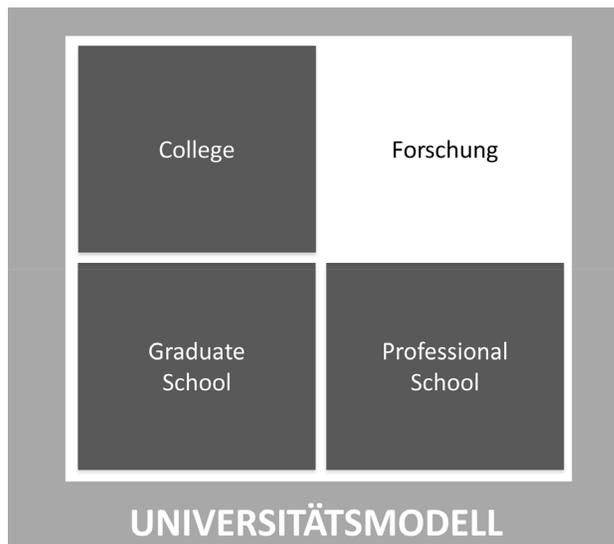


Abb.2: Das Universitätsmodell, Quelle: Leuphana Universität

Das *College* organisiert seit dem Wintersemester 2007/08 die gesamte *Bachelor Ausbildung* quer über die Fakultäten. Auf Bachelorebene wird ein gemeinsames Studienmodell für alle Fächer realisiert, das alle bisherigen Lüneburger Bachelor-Studiengänge ersetzt. Alle Studierenden studieren unabhängig vom Fach das gesamte erste Semester gemeinsam. So soll eine methodische und inhaltliche Basis mit einer interdisziplinären Perspektive geschaffen werden. Im Anschluss wird fachspezifisch ein Hauptfach (Major) und ein Nebenfach (Minor) studiert, wobei die Fächerkombinationen aus dem Angebot frei wählbar sind. Diese werden durch ein sogenanntes Komplementärstudium ergänzt.

Die *Graduate School* bietet seit 2008 Master- und Promotionsprogramme mit den drei Feldern „Arts & Sciences“, „Management & Entrepreneurship“ und „Education“ an. Die fachlichen Schwerpunkte und der Aufbau des Studienmodells für das Master-Studienprogramm der Graduate School werden, ähnlich wie das Studienmodell des College, in einer Major/Minor-Struktur organisiert. Durch ein besonderes Studienmodell (Fast-Track Option) können Studierende Master und Promotion in der Graduate School direkt miteinander verzahnen. Das Promotionsstudium wird teilstrukturiert angeboten.

Die Professional School, in der die wissenschaftliche Weiterbildung angesiedelt ist, ist integrierter Bestandteil der Hochschule. Die strukturellen Verschränkungen zwischen Fakultäten und Professional School sind allerdings eher lose. So werden Entscheidungen nicht prinzipiell in Fakultätsgremien diskutiert, sondern im Senat und im Präsidium. Die Professional School ist also stärker mit der Hochschuladministration als mit den Disziplinen verknüpft. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass hier der Managementaspekt im Gegensatz zu den wissenschaftlichen Inhalten stark im Vordergrund liegt. Laut eigener Einschätzung ist diese fakultätsübergreifende Organisationsform ein Erfolgsmodell, weil so deutlich schneller und flexibler auf Bedarfe am Markt reagiert werden kann.

Strukturell gliedert sich die Professional School in die drei Arbeitsbereiche Weiterbildung, Kooperationen und Gründungs-Service (s. Abb. 3), wobei der Fokus auf dem Bereich der Weiterbildung liegt.

Das Weiterbildungsangebot der Professional School orientiert sich weniger an dem disziplinären Angebot der Fakultäten und ist gezielt an aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Arbeitsmärkte ausgerichtet. Die identifizierten Zukunftsfelder liegen in den Bereichen Wirtschaft, Management, Gesundheit und Soziales.

Es werden produktorientierte Innovationen angestrebt, indem gezielt „neue Ideen“ gesucht und mittels Weiterbildungsangeboten implementiert werden. Die Angebote orientieren sich folglich vorrangig am Nachfragesystem (Markt/Praxis) und weniger am Angebotssystem (Wissenschaft/Forschung).

Die Realisierung der Angebote erfolgt zielgruppen- und organisationsorientiert. So befinden sich im Angebotsportfolio neben offenen Angeboten auch geschlossene unternehmensspezifisch entwickelte Lösungen. Die angebotenen Formate reichen von Kursen, über Zertifikatsstudiengänge bis hin zum weiterbildenden Bachelor und Master.

Die Entwicklung neuer Studiengänge erfolgt in der Logik einer strukturierten Produktentwicklung. Neben der Ideen- und Konzeptentwicklung erfolgt eine „Marktanalyse“ (zahlungskräftige Zielgruppen, Wettbewerber, etc.). Ausgereifte Entwicklungen werden mit dem Präsidium diskutiert. Der Entwicklungs- und Beurteilungsprozess findet prinzipiell innerhalb der Professional School statt, Fakultäten werden nicht zwingend eingebunden. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang das Vorhandensein einer eigenen Stelle für Qualitätsmanagement, womit u.a. weitergehende Qualitätsansprüche der Teilnehmenden in der Professional School zum Ausdruck gebracht werden.

	Angebote	Zielgruppe
Weiterbildung	Berufsbegleitende Studiengänge und Zertifikate Spezielle Weiterbildungsangebote für Unternehmen	Berufstätige Fach- und Führungskräfte Unternehmen mit speziellen Weiterbildungsbedarfen
Kooperationen	Vernetzung Hochschule und Praxis, Innovative Veranstaltungen für Hochschule und Unternehmen, Beratung für Projekte aus Forschung und Praxis	Unternehmen, sozialwirtschaftliche und öffentliche Einrichtungen, Wissenschaftler(innen), hochschulinterne Einrichtungen
Gründungs-service	Gründungsqualifizierung für Studierende Gründungsberatung Start-Up Unterstützung	Studierende der Leuphana Gründungsinteressierte Start-Ups in der Gründungsphase

Abb.3: Angebote und Zielgruppe der Professional School, Quelle: Spoun 2012

5. Re-Organisationsprofil der Leuphana anhand von Vergleichsdimensionen

Im Folgenden werden im Sinne des von uns vorgenommenen „impliziten Vergleichs“ zentrale Vergleichsdimensionen herausgearbeitet, auf deren Basis eine Einschätzung des reorganisierten Typus der Leuphana erfolgt. Die Dimensionen sind hier als Polaritätskontinuen im Sinne von Kernunterscheidungen konstruiert, wie die nachfolgende Abbildung zeigt (vgl. Abb. 4).

Wir werden zunächst das Leitbild differenzieren und dann eine Einschätzung formulieren. Die Einschätzungen erfolgen auf Basis des empirisch erhobenen Materials.

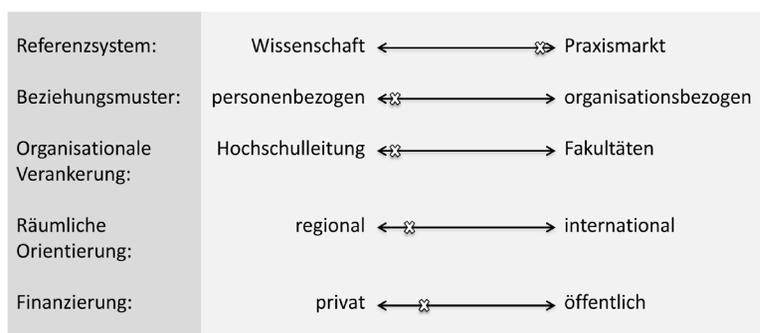


Abb.4: Leitdifferenzen, Quelle: eigene Darstellung

Referenzsystem (Wissenschaft/Markt)

Die Selbstdarstellung der Leuphana ist zwar allgemein stark auf *Wissenschaftlichkeit* ausgerichtet – will man doch am Exzellenzspiel beteiligt sein – die wissenschaftliche Weiterbildung ist allerdings nahezu umstandslos auf den Markt, also den Kunden, bezogen. Das spiegelt sich deutlich in den Angeboten wider, die nachfrageorientiert nach dem Markt bzw. den gesellschaftlichen Bedarfen oder den Zielgruppen konzipiert und umgesetzt werden. *„Wir haben zehn Sachen in der Entwicklung, da gibt es [zunächst] keine wissenschaftliche Leitung, die definitiv dahinter steht. (...) Wir treiben eine Entwicklung voran, weil wir sehen, da gibt es ein Bedürfnis im Markt.“*

Auch bei der Personalstruktur wird die Außenorientierung am Markt sichtbar. Sowohl in der Leitung der Professional School als auch in der Hochschulleitung sind Manager-Dienstleister stärker vertreten als Wissenschaftler.⁸ Auch der Geschäftsführer der Professional School weist als früherer Unternehmensberater ursprünglich eine Distanz zum klassischen Wissenschaftsbetrieb auf.

Polarität: Vor diesem Hintergrund erfolgt die Einschätzung in der Vergleichsdimensi-

⁸ So wird beispielsweise im Wikipedia-Bertrag zur Leuphana darauf hingewiesen, dass der Vizepräsident ein ehemaliger McKinsey-Berater sei (Zugriff: 2013-10-01)

on „Referenzsystem“ zwischen „Wissenschaft“ und „Markt“ eindeutig auf der Marktseite.

Beziehungsmuster (Personenbezogen/Organisationsbezogen)

Beobachtet man die Entstehungsprozesse von Angeboten, so lässt sich feststellen, dass die Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren eher schwach organisationsbezogen gestaltet werden. Es gibt nur wenige Gremien der Hochschule, die strukturell an den Entscheidungsprozessen beteiligt sind. Vielmehr werden auf „kurzem Wege“ Absprachen zwischen relevanten Einzelpersonen (Auftraggeber, Präsidenten, Geschäftsführer, etc.) getroffen.

Polarität: Vor diesem Hintergrund lässt sich das Beziehungsmuster/der Netzwerktyp in diesem Bereich als eher personenbezogen verstehen.

Organisationale Verankerung (Hochschulleitung/Fakultäten)

Die Professional School ist vollständig in die Hochschule integriert und zentral in der Struktur verankert. Es besteht eine enge Anbindung an das Präsidium und anscheinend ein beispielloser Rückhalt durch die Hochschulleitung. Dies bezieht sich sowohl auf die Unterstützung innerhalb der Hochschule als auch auf die Akquise. Die Fakultäten werden zwar prinzipiell als Potenzialpool wahrgenommen, werden aber in der Entwicklung von Angeboten bisher nicht systematisch eingebunden. Die durch einzelne Wissenschaftler/-innen eingebrachten Projektvorschläge werden in der Professional School insbesondere im Hinblick auf deren Marktgängigkeit geprüft und zusammen mit dem Präsidium beschieden. Eine Entscheidung der Fakultätsgremien zur Einrichtung von Angeboten ist nicht notwendig. An dieser Stelle wird die Bedeutung der Professional School deutlich, die trotz der Verankerung in die Hochschule über einen hohen Autonomiegrad verfügt. Sie hat im Hinblick auf das Qualitätsmanagement den „Lead“. Insgesamt ist ihre organisationale Verankerung nah bei der Hochschulleitung und nicht bei den Fakultäten festzumachen.

Polarität: Die organisationale Verankerung ist dadurch gekennzeichnet, dass die wissenschaftliche Weiterbildung sehr stark im Rektorat verankert ist; die Koppelung zu den Fachbereichen ist eher lose.

Räumliche Orientierung (Regional/International)

Die Ausrichtung im Raum – gerade auch der Weiterbildung – ist eher regional. Die regionale Einbettung zeigt sich besonders in der Profilierung als regionaler Innovations-Inkuba-

tor. Hierbei handelt es sich um ein EU-Projekt zur regionalen Wirtschaftsentwicklung.⁹

Polarität: Wenngleich sich die Leuphana als Universität um die Internationalisierung bemüht, kann für die wissenschaftliche Weiterbildung die regionale Orientierung als ein zentrales Bewährungskriterium gesehen werden.

Finanzierung (Privat/Öffentlich)

Als Stiftungshochschule (Stiftung des öffentlichen Rechts) ist diese auf möglichst breite „Finanzierungstöpfe“ angewiesen. Dazu zählen auch die Drittmittel (ca. 1/3) aus nicht-öffentlichen Geldern, die u.a. durch kostenpflichtige Weiterbildungsstudiengänge gedeckt werden. Hier handelt es sich überwiegend um Studiengänge und weniger partikulare Angebote. Marktorientierte großvolumige Angebote werden angestrebt. Darüber hinaus sind Stiftungslehrstühle bedeutsam.

Die Anschubmittel der öffentlichen Hand haben in nicht unerheblichem Maße den Ausbau ermöglicht. Die 100 Mio. Euro EFRE-Mittel sind Stützung und „*Schmierstoff im Moment, die machen viele Dinge natürlich einfach.*“ Hierdurch ist der drastische Ausbau der Professional School zu erklären, der sich sowohl in der Steigerung der Anzahl der Mitarbeiter/-innen als auch im Umfang und der Ausdifferenzierung der Arbeitsbereiche (Qualitätsmanager etc.) ausdrückt.

Polarität: Im Selbstverständnis und wohl auch in der Praxis ist die Erhöhung privater Drittmittelaufkommen ein zentrales Ziel.

Schaut man sich das gesamte Polaritätsbild abschließend an, dann sind hier durchaus extreme Positionierungen vorzufinden, die bereits als Hinweis auf ein profilbildendes Konzept dienen können.

6. Perspektivische Wirkungen

Es wurden verschiedentlich Zweifel geäußert, inwiefern Hochschulen überhaupt eine reale Profilbildung entwickeln (vgl. Teichler 2001) oder ob die wissenschaftliche Weiterbildung ein Instrument universitärer Profilbildung sein kann (Wolter 2005). In dem Fall der Leuphana kann jedoch festgestellt werden: Die Weiterbildung ist Teil der profilbildenden Konzeption.

Die obige Analyse lässt uns zu dem Schluss kommen, dass externe Impulse eine entscheidende Rolle gespielt und zu einer Aufwertung wissenschaftlicher Weiterbildung in der Organisation geführt haben. Eingebettet ist der Prozess in das EU-Großprojekt des „Innovationsinkubators“ wodurch

⁹ Bei dem Innovations-Inkubator Lüneburg handelt es sich um ein Wirtschaftsförderungsprojekt in Form eines EU-Großprojektes mit einem Investitionsvolumen von fast 100 Millionen Euro. Der Antragsteller war das Land Niedersachsen; der Begünstigte die Universität Lüneburg. Im Rahmen Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) finanziert die EU fast 64 Millionen, das Land trägt 22 Millionen Euro bei.

der Anspruch etwas „Neues“ zu erfinden zusätzlich motiviert ist und dem Gesamtprojekt eine breite öffentliche Aufmerksamkeit zukommt.

Der Prozess der Re-Organisation wird noch eher im Anfang gesehen. Es entsteht ein Bedeutungsgewinn, wenn die übertragene Innovationsrolle gelingt. Noch ist die Arbeit jedoch von einer Risikolage geprägt, insofern die neu geschaffenen personellen und organisationalen Strukturen längerfristig gesichert werden müssen. Ein besonderer Refinanzierungsdruck entsteht durch den hohen Anteil der Anschubfinanzierung und das marktorientierte Geschäftsmodell. So sind die meisten Arbeitsverträge befristet (*„die Stelleninhaber/-innen wissen - und es wird auch klar kommuniziert in der Organisation -, dass sie ihre Stellen selbst finanzieren müssen.“*)

Eine Gefahr der Distanzierung zur Wissenschaft kann zum einen durch die organisationale Einbindung zum anderen durch die inhaltliche Ausrichtung gesehen werden. Inhaltlich sind die Angebote durch eine starke Anwendungsorientierung gekennzeichnet (*„so handfest wie möglich, so strukturrelevant wie möglich, so arbeitsplatznah, wie irgendwie möglich.“*)

Marktorientierung und professionelle Dienstleistung sind ein Kennzeichen der wissenschaftlichen Weiterbildung. Aspekte der privatwirtschaftlichen Unternehmensführung an der Leuphana werden durchaus intern kritisiert: *„Bildung wird als Produkt definiert, es wird kalkuliert, Overheads müssen erzeugt werden, dies ist nicht immer beliebt, wird aber im Allgemeinen verstanden.“* Die wissenschaftliche Weiterbildung selbst stellt dies jedoch nicht vor besondere Legitimationsbegründungen, wurde doch ein Geschäftsführer berufen, der ausgewiesenermaßen ein Verständnis für privatwirtschaftliche Unternehmensführung hat.

Externe Stakeholder bilden einen zentralen Referenzpunkt. Das liegt auch dem „Inkubator-Konzept“ (vgl. Etzkowitz 2002) zugrunde: Die Universitäts-Unternehmens-Regierungs-Beziehungen spielen im Fall der Leuphana eine herausragende Rolle für die Synergiebildung; es geht hier weniger um die individuellen Kontakte, vielmehr sieht sich die Leuphana auf dem Weg zur Netzwerkorganisationen. Dies kann durchaus im Spannungsfeld zu Prinzipien der akademischen Selbstorganisation stehen. Aus dieser Perspektive ist eine Kritik am Leitbild der *„Managerielle Selbststeuerung“* denkbar, auf inneruniversitäre Konflikte weisen bereits verschiedene Veröffentlichungen hin.¹⁰

Langfristig geht es bei diesem Re-Organisationsmodell um eine radikale Neubildung mit dem Ziel der Zukunfts-

sicherung der Hochschule in einer schwierigen Umwelt. Das profilierende Konzept bemüht sich insbesondere um externe Legitimation. Die Entwicklung zu einer Modelluniversität, die Anerkennung von außen (Politik, Stiftungen) bekommt, ist bedeutsam für die strategische Absicherung. Die Weiterbildung leistet dazu einen Beitrag, insofern sie als „best oder good practice“ externe Anerkennung erfährt.¹¹

¹⁰ So schreiben Maset/Steinert (2012, S. 12) in einem äußerst kritischen Beitrag für Transparency International: *„Die Wandlung der Stiftungsuniversität Lüneburg zur ‚Leuphana‘ ist ein Paradebeispiel der Umstrukturierung einer öffentlichen zu einer profitorientierten, unternehmerischen Einrichtungen, die privaten Netzwerken den Zugang zu öffentlichen Geldern ermöglicht und sich durch Intransparenz und Machtverlagerungen jeder gesellschaftlichen Kontrolle entzieht. Wissenschaft wird zum Dienst an der Marke und verkommt zum Anhängsel des Drittmittelwahns. Die demokratische Gruppenuniversität ist lange tot.“*

¹¹ Bspw. förderte der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ein zweijähriges Projekt der Professional School *„Modellhafte Lösungsansätze für Qualität und Transparenz in der quartären Bildung“* mit 380.000 Euro.

Literatur

Etzkowitz, H. (2002): Incubation of Incubators: Innovation as a Triple Helix of University-Industry-Government Networks. In: Science and Public Policy, S. 115-128.

Keller, Holm/Seyfarth, Felix C (2008): Eine Universität erneuert sich grundlegend: Leuphana Universität Lüneburg. In: Siebenhaar, Klaus (Hrsg.): Unternehmen Universität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 77-92.

Maset, Pierangelo/Steinert, Daniela (2012): Imperiale Ökonomie an Hochschulen: Das Beispiel Leuphana. In: Transparency Deutschland, Scheinwerfer, H. 56, S. 12.

Meier, Frank (2007): Governance der Hochschule. In: Schützeichel, Rainer (Hrsg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung, S. 764-772.

Spoun, Sascha (2012): Studium 2020. Impulsvortrag im Forum: „Strategisches Profil für Studium 2020: Lebenslanges Lernen und Durchlässigkeit zur Positionierung der Hochschule nutzen“. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften. Berlin, 26.01. 2012.

Teichler, Ulrich (2001): Profilbildung. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. S. 369-373.

Universität Lüneburg: Innovations-Inkubator Lüneburg EU-Großprojekt der Leuphana Universität Lüneburg.

Wolter, Andrä (2005): Profilbildung und Universitäre Weiterbildung. In: Jütte, Wolfgang/Weber, Karl (Hrsg.): Kontexte Wissenschaftlicher Weiterbildung: Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum, . Münster [u.a.]: Waxmann, S. 93-110.

Autoren

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

Dr. Markus Walber
markus.walber@uni-bielefeld.de