

Leitende in der Hochschulweiterbildung verstehen sich primär als Unternehmerinnen oder Unternehmer

ANDREAS FISCHER
THERESE E. ZIMMERMANN

Kurz zusammengefasst ...

Personen, die sich beruflich mit der Leitung von Weiterbildungseinrichtungen oder größeren Programmen der Hochschulweiterbildung befassen, nehmen verschiedene Rollen wahr, die sich letztlich zu einem umfassenden Bild des Weiterbildungsmanagements ergänzen: Bildungsexpertin, Manager, Leaderin, Unternehmer, Netzwerkerin oder Integrierer, um die wichtigsten zu nennen. Diese Rollen werden durch die einzelnen Führungspersonen unterschiedlich ausgefüllt. Sie charakterisieren das individuelle berufliche Selbstverständnis. Im Rahmen einer Studie zur Zukunft der Hochschulweiterbildung in der Schweiz wurde auch nach dem Rollenverständnis der Leiterinnen und Leiter von hochschulischen Weiterbildungseinrichtungen gefragt. Diese identifizieren sich am stärksten mit der Rolle des Unternehmers oder der Unternehmerin.

1 Ausgangslage

Führungspersonen in der Hochschulweiterbildung erfüllen ein vielfältiges Aufgabenprofil, welches geprägt ist durch die Führungsstufe: Leiterinnen und Leiter von Weiterbildungsprogrammen oder Studiengängen sind neben den Aufgaben des Programmmanagements stark mit methodisch-didaktischen sowie fachlichen Fragen konfrontiert, während die Leitungen von Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen sich stärker mit ihrem Team, strategischen, makrodidaktischen und nicht zuletzt bildungspolitischen Fragen befassen. Auch hängt von der Grösse der Einrichtung ab, ob die Leitungspersonen Allrounder/innen sein müssen oder bereits eine Spezialisierung möglich ist (vgl. Senn/Ertel/Fischer 2008, S. 31). Geprägt durch die aufgaben- und organisationsspezifischen Anforderungen sind die Führenden in ihrem Alltag in unterschiedlichen Rollen unterwegs, die sich ergänzen und in vielen Teilen auch überlappen. Diese Rollen charakterisieren einen bestimmten Fokus bezüglich des beruflichen Aufgabenverständnisses und sind nach Fischer (2014) wie folgt benannt: Die Bildungsexpertin, der Manager,

die Leaderin, der Unternehmer, die Netzwerkerin und der Integrierer (vgl. Fischer 2014, S. 36-37).

Die Rollen wurden 2014 als Aufzählung samt Beschreibung als Annäherung an eine komplexe Arbeitstätigkeit im Weiterbildungsmanagement erarbeitet (ebd.). Sie sind weder als trennscharf noch als abschließende Aufzählung zu verstehen. Idealerweise nimmt eine Führungsperson in der Hochschulweiterbildung alle diese Rollen, wenn auch nicht gleichzeitig, so doch insgesamt in hohem Maße wahr. In der Realität ist zu erwarten, dass einzelne dieser Rollen dominieren, andere von geringerer Bedeutung sind. Welche Rollen mit welchem Gewicht zum Zuge kommen, könnte unter anderem abhängig sein von der Ausrichtung der Führungsposition, dem organisationalen Kontext, den Fähigkeiten und Vorlieben der Führungsperson und insbesondere von den eigenen und externen Leistungserwartungen.

In diesem Beitrag werden im Folgenden die Ergebnisse zu zwei Leitfragen, denen in einer Studie 2015 nachgegangen werden konnte, ins Zentrum gestellt: Welches ist das Selbstverständnis von Leitungen hochschulischer Weiterbildung? In welchen (Haupt-)Rollen sehen sie sich?

2 Erhebung der Rollenwahrnehmung

Für die Schweiz bestehen hinsichtlich des Selbstverständnisses von Leitenden hochschulischer Weiterbildung bisher keine Daten. Das Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern, das sich mit Zukunftsfragen zur hochschulischen Weiterbildung befasst (Zimmermann/Fischer 2016), hat deshalb im Juni bis Oktober 2015 die oben vorgestellte Typologie für die Weiterbildung in der Schweiz den Leitenden hochschulischer Weiterbildung zur Bewertung vorgelegt (vgl. Zimmermann 2016).

Ziel war es, einen empiriefundierten Umriss zu den Selbstverständnissen zu erreichen. Dies stellt für die Typologie gleichzeitig einen Härte-test dar. In der online durchgeführten Befragung wurden 80 Personen mit Leitungsfunktionen

in der Weiterbildung von Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen der Deutschschweiz die folgenden beiden Fragen gestellt, die erste zu den Selbstverständnissen insgesamt, die zweite zwecks Identifikation der Hauptrolle:

„Als was verstehen Sie sich, wenn Sie für hochschulische Weiterbildung agieren? Sie erhalten nachfolgend eine Auswahl an Bezeichnungen - bitte wählen Sie das für Sie Zutreffende (Mehrfachnennungen möglich):“

BildungsexpertIn: erhebt den Bildungsbedarf, definiert Kompetenzziele und entwickelt zielgruppengerecht Weiterbildungsangebote in welcher Form auch immer (kurze oder lange Präsenzveranstaltungen, enbloc oder modularisiert, blended oder e-learning, Lernen am Arbeitsplatz usw.), situiert sie im branchenspezifischen regionalen bis internationalen Umfeld und evaluiert sie im Hinblick auf ihre andragogische Qualität und Wirkung.

ManagerIn: ist verantwortlich für die Gestaltung der Prozesse und Strukturen; hat die Planung, das Marketing, die Organisation und die Durchführung der Bildungsveranstaltungen ebenso im Griff wie die Kosten und Erträge; plant den Einsatz des Personals und sorgt für eine angemessene Infrastruktur.

LeaderIn: führt Teams zielgerichtet, positioniert die Organisation, vermittelt Orientierung, vermag zu überzeugen und zu begeistern; sorgt dafür, dass die Motivation der Mitarbeitenden nicht nachlässt und [s]ie sich voll in den Dienst der Organisation stellen.

UnternehmerIn: beobachtet aufmerksam den Markt, ist in regem Kontakt mit Stakeholdern und nutzt sich bietende Gelegenheiten, um kreativ und innovativ neue Angebote zu lancieren oder neue Absatzkanäle zu erschließen; ist bereit, auch Risiken auf sich zu nehmen, um den Ertrag zu steigern und das Geschäft auszuweiten.

NetzwerkerIn: kümmert sich intensiv um Kontakte intern in der Organisation und extern im eigenen Tätigkeitsfeld. Dank den Kenntnissen über Organisationen, Personen und den relevanten Kontext geht sie/er Koalitionen und Kooperationen ein, um sich und die Organisation besser zu positionieren und den Erfolg der Angebote zu stärken und zu sichern.

IntegriererIn: bringt all diese Fäden zusammen; hat den Überblick über den Betrieb und kümmert sich darum, dass die Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen und ergänzen; kommuniziert und verhandelt; weiß, dass das Einrichten eines Qualitätsmanagementsystems allein nicht genügt, sondern der Erfolg auf der

Bereitschaft jedes Einzelnen beruht, sich voll in den Dienst der Organisation und der KundInnen zu stellen.

Anderes, nämlich: [Feld].

In welcher Rolle sehen Sie sich in erster Linie? Falls Sie in obiger Frage nur eine Rolle angegeben haben, wiederholen Sie diese Angabe hier bitte noch einmal“ (Zimmermann 2016).

Von den Befragungsteilnehmenden wurden außerdem Geschlecht und Angaben zum Umfang der Verantwortung sowie zum Hochschultyp erhoben. Der Rücklauf betrug 54 abgeschlossene Fragebögen (ebd.).

Nachfolgend wird aufgrund dieser Daten ein Umriss zum Verständnis hochschulisch tätiger Führungspersonen gezeichnet - ein Ergebnis, das angesichts der Fallzahl als Tendenz anzusehen ist.

3 Ergebnisse

3.1 Rollen insgesamt und Hauptrolle

Die Antworten zu den Rollen insgesamt zeigen, dass die Befragten sich als Leitende von hochschulischer Weiterbildung in diesen sechs Skizzen wiederfinden (vgl. Abbildung 1). Lediglich vier Personen wählen ‚Anderes‘. Deutlich wird auch, dass die Befragten in mehreren der Rollen unterwegs sind, im Durchschnitt werden vier Rollen angegeben (Range: 1 bis 7). Meist genannt werden ‚UnternehmerIn‘ und ‚ManagerIn‘, von 81,5% bzw. 74% der Antwortenden.

Gefragt nach der Hauptrolle verbleiben zentral ‚Unterneh-

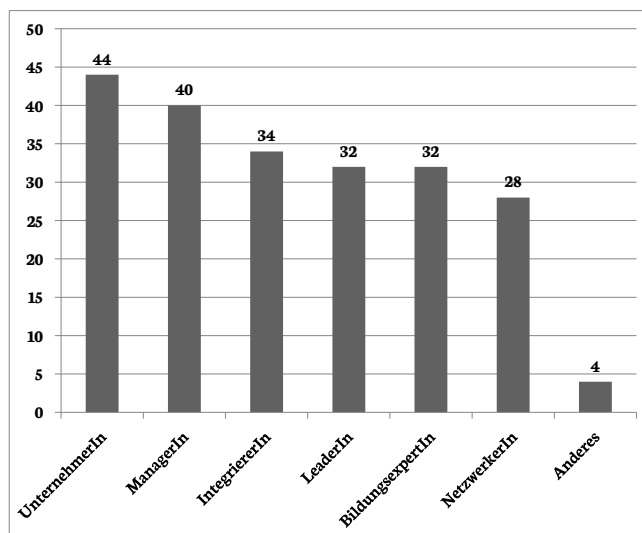


Abb. 1: Rollen im Weiterbildungsmanagement (Mehrfachnennung, absolut)

merIn‘ und ‚LeaderIn‘, während ‚ManagerIn‘ und ‚IntegriererIn‘ rangmässig zurückfallen. ‚NetzwerkerIn‘ fällt gar völlig weg (vgl. Abbildung 2).

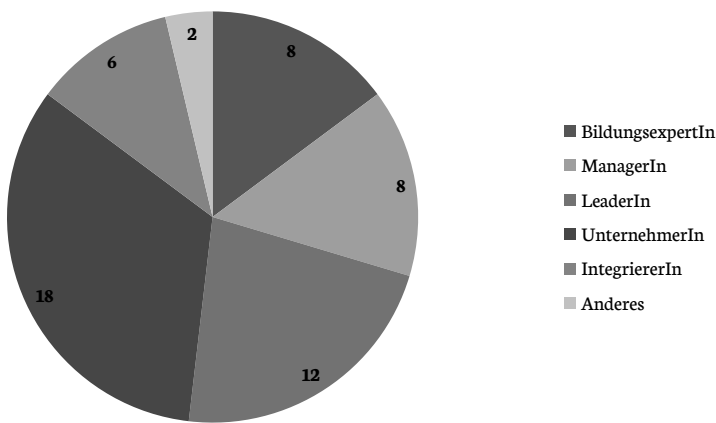


Abb. 2: Hauptrolle (Mehrfachnennung, absolut)

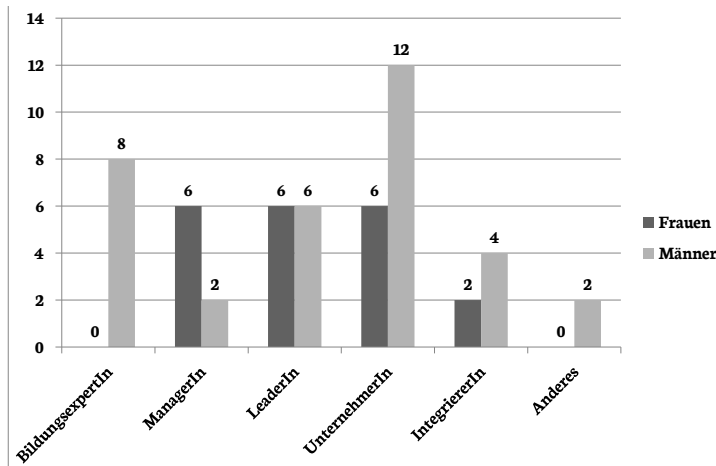


Abb. 3: Selbstverständnis bezüglich Hauptrolle nach Geschlecht

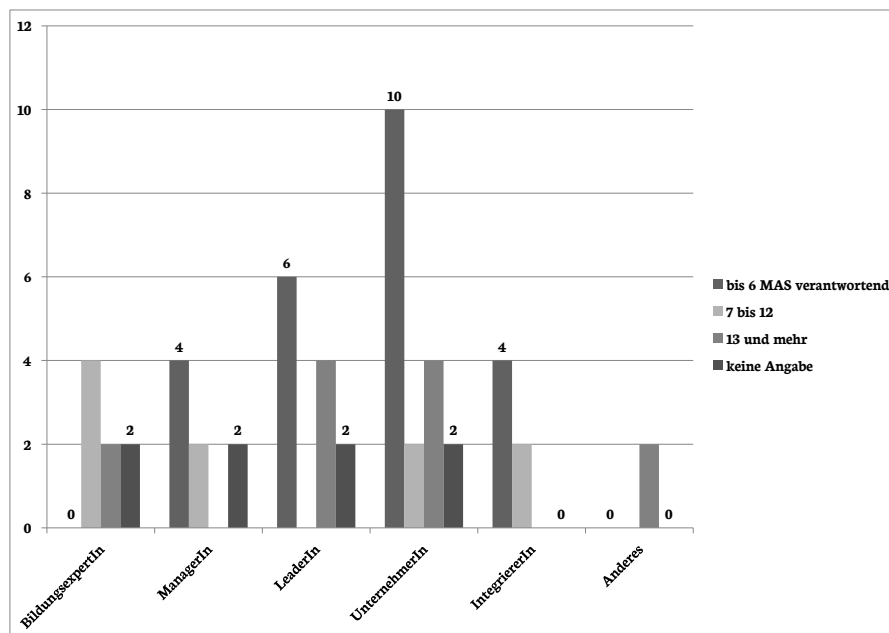


Abb. 4: Selbstverständnis (Hauptrolle) nach Umfang verantworteter Studiengänge

3.2 Selbstverständnis nach Geschlecht

Knapp zwei Drittel der Antwortenden sind Männer (63%, absolut: 34) und gut ein Drittel Frauen (37%, absolut: 20). Bei den Männern ergibt sich bezüglich der Hauptrolle eine Häufung für Bildungsexperte und Unternehmer. Demgegenüber halten sich die weiteren Selbstverständnisse in etwa die Waage. Bei den Frauen zeigt sich ein ausgeglichenes Bild zu Managerin, Leaderin und Unternehmerin. Keine der antwortenden Frauen sieht sich in der Hauptrolle als eine Bildungsexpertin (vgl. Abbildung 3).

3.3 Selbstverständnis nach Verantwortungsumfang

Mit 24 Antwortenden ist knapp die Hälfte der Personen für bis zu sechs MAS-Studiengänge verantwortlich. Zehn weitere Personen sind für sieben bis zwölf Studiengänge zuständig und deren zwölf führen dreizehn und mehr Studiengänge.

Die Selbstverständnisse in Verbindung zum Verantwortungsumfang (gemessen an der Menge der MAS-Studiengänge, die die Leitenden führen) zeigen folgendes Bild (vgl. Abbildung 4): Personen mit einem kleinen (1-6 MAS) Verantwortungsbereich sehen sich vorrangig in der Hauptrolle ‚UnternehmerIn‘, in keinem Fall als ‚BildungsexpertIn‘. Die Leitenden mit einem mittleren Verantwortungsumfang verteilen sich auf ‚BildungsexpertIn‘, ‚ManagerIn‘, ‚UnternehmerIn‘ und ‚IntegriererIn‘. Personen mit großem Verantwortungsumfang verteilen sich je zu gleichen Mengen auf ‚LeaderIn‘ und ‚UnternehmerIn‘ (je 4 Nennungen) sowie ‚BildungsexpertIn‘ und ‚Anderes‘ (je 2 Nennungen).

3.4 Selbstverständnis nach Hochschultyp

Die Antwortenden konnten angeben, an welcher Art von Hochschule sie hauptsächlich tätig sind, an a) einer Universität, b) einer Fachhochschule, c) einer eigenständigen Pädagogischen Hochschule oder d) an einer Pädagogischen Hochschule, die Teil einer Fachhochschule ist (Zimmermann 2016).

Die Antwortenden in zwei Typen zusammengefasst: Universitäre Hochschule für a) mit 8 Antwortenden und Fachhochschule für b) bis d) mit 46 Antwortenden. Innerhalb dieser zwei Gruppen ergibt sich bei den Universitäten ein sehr ausgeglichenes Bild mit dem Selbstverständnis als ‚Bil-

„BildungsexpertIn“, „LeaderIn“, „UnternehmerIn“ sowie „Anderes“, „ManagerIn“ und „IntegriererIn“ fehlen als Hauptrollen bei den Universitäten. Bei den Fachhochschulen dominiert das Selbstverständnis als „UnternehmerIn“ (16 Nennungen, 35% der FH-Antwortenden). Den Schlussrang nehmen BildungsexpertIn und LeaderIn mit je 6 Nennungen (13%) ein.

4 Fazit und weitere Überlegungen

„UnternehmerIn“ ist die meistgenannte Rolle. 81,5% der Antwortenden verstehen sich in dieser Rolle, für 33,3% ist dies die Hauptrolle. Diese sowie die nächstgenannten (ManagerIn, IntegriererIn, LeaderIn) sind Führungsrollen ohne spezifischen Bezug zur Organisation Hochschule und zum Organisationszweck Weiterbildung. Die Rolle „BildungsexpertIn“ folgt erst an vierter Stelle der Nennungen (59,2% der antwortenden Führungskräfte), bei den Hauptrollen steht sie mit 14,8% an dritter Stelle ex aequo mit der Rolle „ManagerIn“ und hat damit gegenüber der „IntegriererIn“ einen Platz gutgemacht.

Damit erlaubt der Datensatz einen ersten Umriss des Selbstverständnisses der Leitenden hochschulischer Weiterbildung in der Schweiz, wobei klare Schwerpunkte zu gewissen Rollen beobachtbar sind. Die Typologie umfasst zwar nicht trennscharfe Rollen. Wir interpretieren aber die Feststellung, dass die Antwortoption „Anderes“ kaum genutzt wurde, dahingehend, dass die Typologie für eine Skizzierung des Selbstverständnisses durchaus tauglich ist.

Neben diesem Fazit lassen sich folgende weitere Überlegungen anschließen, wobei – angesichts der tiefen Fallzahl und der Tatsache, dass insbesondere bei den Begriffen UnternehmerIn, ManagerIn und LeaderIn nicht von einer Trennschärfe ausgegangen werden kann – der Fokus primär auf zwei Rollen gelegt wird: „UnternehmerIn“ und „BildungsexpertIn“.

Die Rolle „UnternehmerIn“ lässt sich mit dem starken Marktbezug erklären: Die Dominanz dieser Rolle in der deutschschweizerischen Hochschulweiterbildung widerspiegelt die Anforderungen an die Leitungen, ihre Produkte und Institutionen erfolgreich im kompetitiver werdenden Markt zu platzieren und behaupten. Die Weiterbildung muss sich selber finanzieren können. Bei zunehmender Marktabdeckung der bestehenden Angebote werden das Finden von Nischen, Profilierung und Innovation immer wichtiger. Daten aus anderen Untersuchungen (Weber/Stämpfli 2006; Zimmermann/Fischer 2016) bezeugen, dass die Fachhochschulen sich einem stärkeren Konkurrenzdruck ausgesetzt fühlen als die Universitäten. Auch lastet auf den Leitungen in den Fachhochschulen ein höherer Druck, immer wieder neue Angebote auf den Markt zu bringen, mit Weiterbildung Mittel zu generieren.

Eine explorierende Sichtung publizierter Stellenausschreibungen für den Zeitraum Oktober 2015 bis März 2016 deutet darauf hin – und wäre überprüfenswert –, dass bei der Rekrutierung von Führungspersonen in der Hochschulweiterbil-

dung unternehmerische Qualifikationen und Einstellungen einen sehr hohen Stellenwert einnehmen.

Erstaunlich ist, gerade auch angesichts des zunehmenden Professionalisierungsanspruchs, dass die Rolle „BildungsexpertIn“ relativ tief bewertet wird, sowohl in der Hauptrolle wie auch bei der Mehrfachnennung. Keine der antwortenden Frauen sieht sich als Bildungsexpertin in der Hauptrolle. Dies unterstreicht die Aussagen zur Rolle „UnternehmerIn“: Leitungspositionen sind stark wirtschaftlich ausgerichtet und werden in den Hochschulen entweder von FachspezialistInnen (Ingenieurinnen, Mediziner, Biologinnen, Soziologen usw.) oder von Personen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund besetzt. In der Deutschschweiz gibt es eine spezifische Ausbildung auf Hochschulniveau mit Vertiefungsmöglichkeit „Erwachsenenbildung“ erst seit 2011 (vgl. Universitätsrat 2015). Stellenprofile mit explizit bildungswissenschaftlicher Expertise in der Hochschulweiterbildung sind deshalb bisher wenig verbreitet. Andragogisches Wissen und Können – und hier dann meist als didaktisches verstanden – ist vor allem für die mikrodidaktischen Aufgaben in der Lehre gefordert, weniger für die meso- und makrodidaktischen Ebenen der Programmplanung und Leitung von Weiterbildungseinrichtungen. Entsprechende spezifische Weiterbildungen für disponierendes Personal in Einrichtungen der Hochschulweiterbildung fehlen auch weitgehend (Ausnahmen: Universität Bern, Pädagogische Hochschule Zürich).

Auf der Grundlage dieser Untersuchungsergebnisse stellt sich mit dem Fokus Professionalisierung der Hochschulweiterbildung die Frage, wie den Bildungsaspekten gegenüber den unternehmerischen wieder mehr Gewicht gegeben werden kann. Der prägende Kontext der zunehmend „ökonomisierten“ Hochschulen ist dafür nicht gerade förderlich. Hier sind Impulse gefordert von denjenigen Hochschulinstitutionen, die sich auch wissenschaftlich mit Hochschul- und Weiterbildung befassen. So ist es weiterführend, im Rahmen von Tagungen, Publikationen oder Weiterbildungsangeboten die Eigenart der Hochschulweiterbildung hervorzuheben und zu pflegen und damit die Akteure auch zu einer Identität als „BildungsexpertIn“ hinzuführen.

Literatur

Fischer, A. (2014): Tätig im weiten Feld der Weiterbildung – Weiterbildungsmanager/in. In: Education permanente, 2014(1), S. 36-38.

Pellert, A. (2013): Rollenkonzepte in der akademischen Weiterbildung. In: Cendon, E./Grassl, R./Pellert, A. (Hrsg.): Vom Lehren zum Lebenslangen Lernen. Formate akademischer Weiterbildung. Münster: Waxmann 2013, S. 27-34.

Senn, P. Th./Ertel, H./Fischer, A. (2008): Kompetenzprofil für Weiterbildungsmanagement. Bern: Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern.

Universitätsrat (2015): Ordnung für den Masterstudiengang Educational Sciences am Institut für Bildungswissenschaften der Universität Basel. Basel: Universität Basel. <https://www.unibas.ch/de/Studium/Studienangebot/Studiengaenge-faecher/Educational-Sciences.html> [Zugriff: 11.03.2016]

Weber, K./Senn, P. Th./Fischer, A. (2006): Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen. Bern: Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern.

Weber, K./Stämpfli, T. (2006): Weiterbildungseinrichtungen im Profil – Kanton Bern. Bern: Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern.

Zimmermann, Th. E./Fischer, A. (Hrsg.) (2016): Hochschulweiterbildung Schweiz 2025. zoom. Bern: Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern (im Erscheinen).

Zimmermann, Th. E. (2016): Ergebnisse der Online-Befragung, Thesen zur hochschulischen Weiterbildung. In: Zimmermann, Th. E./Fischer, A. (Hrsg.) (2016): Hochschulweiterbildung Schweiz 2025. zoom. Bern: Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern (im Erscheinen).

Autor und Autorin

Dr. Andreas Fischer
andreas.fischer@zuw.unibe.ch

Dr. Therese E. Zimmermann
therese.zimmermann@zuw.unibe.ch