

# V Was bringt die Zukunft? Ein Ausblick

## Warum sollten Berufstätige an Universitäten lernen?

*Bernd Wagner*

Die Universitäten haben sich über ihre Gründungsgeschichte ein hohes gesellschaftliches Ansehen erworben. Sie haben sich hierin eingerichtet und eine eigene Welt geschaffen. Man mag es Elfenbeinturm nennen – oder auch Turmbau zu Babel. Jedenfalls ein Turm eigener Sprachkultur, der für Außenstehende kaum mehr zugänglich oder verständlich ist. Selbst die Studierenden, denen Einlass hinter die hohen Mauern gewährt wird, benötigen Jahre, um in die fachspezifischen Sprachmuster hineinzuwachsen. Aber auch intern ist die Sprachverwirrung groß: Die Vertreter unterschiedlicher Disziplinen „verstehen“ sich, im Doppelsinne des Wortes, nicht.

Wissenschaftler tun sich aus genau diesem Grund auch mit Berufstätigen schwer: Sie haben sich sprachlich von der „extramuralen“ Welt entfernt, und selbst von der mit ihrer Wissenschaft korrespondierenden Berufswelt, für die sie eigentlich ausbilden und qualifizieren sollten.

Die übliche Laufbahn des Hochschullehrers ist eine rein akademische: Examen nach dem Abitur, Assistenzzeit mit Promotion, deren Verlängerung über Habilitation zur „Berufung“. Die berufliche Praxis, für die der Hochschullehrer ausbildet, kennt er oft nur aus der Literatur oder aus studentischen Praktika. Bei Fachhochschullehrern ist das anders, aber auch dort verliert sich nach mehrjähriger Hochschulangehörigkeit zunehmend der Praxiskontakt. Kein Wunder also, dass der Bezug zum Berufsfeld in Lehre und Forschung schwindet, so er denn überhaupt jemals vorhanden war. Kein Wunder, dass die Lehre an der Universität eher auf eine Wissenschaftskarriere vorbereitet, selbst wenn nur wenige der Studierenden tatsächlich in der Universität verbleiben, und nicht auf eine berufliche Tätigkeit außerhalb ihrer Mauern. Man kennt sie nicht, diese fremde Welt. Kein Wunder auch, wenn von beiden Seiten Berührungspunkte vorhanden sind. Man spricht verschiedene Sprachen – man versteht sich ganz einfach nicht. Wie aber soll man dann Studenten auf diese Berufswelt vorbereiten?

Und es bleibt nicht beim Problem rein sprachlicher Verständigung. Die sprachliche Trennung zieht eine Trennung in der Weltwahrnehmung nach sich, in der Problemwahrnehmung. Wissenschaftler sehen die Welt anders als die sogenannten Praktiker. Sie sehen und bearbeiten Probleme anderer Art und gehen diese mit ganz anderen Lösungsstrategien an.

Es mag sein, dass die obige Darstellung des gebrochenen Berufsfeldbezuges in unterschiedlichen Fachdisziplinen unterschiedlich stark ausgeprägt ist oder für Einzelfälle nicht zutrifft. Die Frage, wie sich die geringe Vernetzung zwischen Universität und beruflicher Praxis auf die Praxistauglichkeit der Hochschulqualifikation auswirkt, bleibt jedoch virulent. Der Berufsfeldbezug wird zur

Existenzfrage der Universitäten, die sich auf Dauer über die berufliche Eignung ihrer Absolventen gesellschaftlich rechtfertigen müssen. Die Gesellschaft, welche die Wissenschaft finanziert, wird dies auf Dauer nur tun, wenn gewährleistet ist, dass Hochschulabsolventen auch für ein Leben und einen Beruf außerhalb der Hochschule vorbereitet und qualifiziert werden. Erste Reaktionen auf diesbezügliche Defizite, etwa Corporate Universities, privatwirtschaftlich gegründete Konkurrenzuniversitäten, sind deutliche Signale. Auch für Weiterbildung wenden sich Wirtschaft oder die öffentliche Hand eher an private Träger denn an Hochschulen, von Ausnahmen einzelner Hochschulen, etwa St. Gallen, oder einzelner Lehrstühle abgesehen. Großforschung ist ebenfalls bereits ausgewandert: Hier wendet man sich an Max-Planck-Institute, die Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft etc.

Wie kann diese Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis verringert werden? Wie kann die gesellschaftliche Akzeptanz der Universitäten auf Dauer gesichert werden? Wie kann ein intensivierter Kontakt zwischen Wissenschaft und Praxis für beide Seiten fruchtbar gemacht werden? Durch Weiterbildung.

→ Universitäre Weiterbildung ermöglicht das Gespräch zwischen Wissenschaftlern und Praktikern. Weiterbildung als Dialog ermöglicht die Annäherung von Sprachmustern, von Problemwahrnehmung und Problemlösungsstrategien, ermöglicht Verständigung und gegenseitiges Verstehen.

Will die Universität den gesellschaftlichen Auftrag als Dienstleistungseinrichtung für die sie tragende und finanzierende Gesellschaft erfüllen, so muss sie diese Gesellschaft kennen, ihre Bedürfnisse, ihre Sprache, ihre Weltsicht, ihre Berufswelt, für welche ihre Studierenden qualifiziert werden sollen. Die Hochschule muss den sich rapide verändernden Anforderungen in der Arbeitswelt, den sich dynamisch entwickelnden Ansprüchen an Innovationsfähigkeit und Kreativität Rechnung tragen, wie auch anderen sich verändernden Bedingungen demographischer, ökonomischer, ökologischer oder sozialer Art.

Weiterbildung als unmittelbarer Praxiskontakt, als Dialog mit den Vertretern der extramuralen Umwelt ist ein hervorragendes Instrument zur Wahrnehmung dieser sich verändernden Umweltbedingungen. Weiterbildung und Wissenstransfer in beide Richtungen ermöglichen somit die ständige inhaltliche Koordination von Forschung und Lehre mit der Veränderung des gesellschaftlichen Umfelds.

Das persönliche Kennenlernen von Vertretern der Praxis schafft Vernetzung, schafft Kontakte, schafft Zugang zur Praxis, zu Problemstellungen der Praxis und zu neuen Forschungsfragen. Wissenschaftliche Weiterbildung ermöglicht durch eine solche Netzwerkpflge auch die Generierung zusätzlicher finanzieller Mittel. Dies kann über Gebühreneinnahmen erfolgen, aber auch über Forschungsmittel, über Spenden oder Sponsorengelder, die aus dem Kontakt mit der Praxis eingeworben werden können.

Wissenschaftliche Weiterbildung kann den Kontakt zu den Unternehmen und sonstigen Einrichtungen der verschiedenen Berufsfelder (Verbände, Stiftungen etc.), insbesondere auch zu den Alumni, systematisch aufnehmen, pflegen und ausbauen.

Dialogische Weiterbildung ist Wissenstransfer in beide Richtungen, d.h. beide Seiten können voneinander lernen. Zwar hat traditionell der Hochschuldozent den Status des Besserwissenden inne, der monologisch sein Wissen zur Verfügung

stellt. Moderne Weiterbildung stützt sich jedoch auf unterschiedlichste Lernformen, nicht nur auf das klassische Dozentenreferat. Sie stützt sich auf Interaktion, auf Projektarbeit, auf die Nutzung neuer Medien etc. Die Rolle des Dozenten wandelt sich eher zu jener des Moderators des Wissensaustausches zwischen den Experten der Praxis ebenso wie zwischen diesen und den Vertretern der Wissenschaft. Auch in der Praxis wird geforscht, Wissen generiert, werden Erkenntnisse gewonnen. In der wissenschaftlichen Weiterbildung können diese zum Austausch gelangen, zur gegenseitigen Befruchtung. Ebenso kann auch Wissenschaft aus der Praxis lernen bzw. von ihren Erkenntnissen profitieren – und Weiterbildung bietet diese Chance wie kaum ein anderes Instrument.

Dass die Vertreter der Praxis sich durch Weiterbildungsangebote der Universitäten angesprochen fühlen, setzt jedoch voraus, dass hier an den Sprachmustern der Praxis angeknüpft wird, und ebenso dass die in der Praxis wahrgenommenen Probleme aufgegriffen werden. Dies gilt zumindest dann, wenn man erwartet, dass die Praxis für Weiterbildungsangebote der Hochschulen Geld zu bezahlen bereit ist.

Will also die Hochschule auf dem florierenden Weiterbildungsmarkt sich bewegen, wie dies etwa in den USA mit langer Tradition geschieht, um auch entsprechende Einnahmequellen zu generieren, ist es unabdingbar, dass sie sich den Sprachmustern und Problemsichten der Praxis annähert. Hierin liegt die größte Hürde für Weiterbildung durch Universitäten: In einer Weiterbildung von Berufstätigen an der Universität, die als Dialog verstanden wird, nicht nur als dozierender Monolog, liegt aber auch der effizienteste Weg zur Überwindung dieser Hürde, der Weg der Annäherung.

In diesem Sinne wird Weiterbildung zum Wissenstransfer in beide Richtungen, Praxis lernt aus Wissenschaft, Wissenschaft aus Praxis. Die Chancen für die Hochschulen liegen dabei nicht nur im Erschließen neuer Finanzquellen. Sie liegen vor allem im Erfahrungsaustausch, in der Vernetzung mit Vertretern der Praxis, in der Gewinnung neuer Forschungsfragen, neuer Forschungsfelder, durchaus auch in der Praxis und in Kooperation mit dieser und auch finanziert durch diese. Eine Win-win-Situation, die allerdings den Abbau gegenseitiger Berührungängste und sprachliche Annäherung voraussetzt.

Eine solche Annäherung wird öffentlich von den Hochschulen lange schon auch mit Stichworten wie Praxisorientierung, Berufsfeldbezug oder Anwendungsorientierung gefordert. Fachhochschulen tun sich hiermit leichter – Anwendungsorientierung gehört hier zum Profil, zumindest als Postulat. Entsprechend schwer mit diesen Begrifflichkeiten tun sich Universitäten. Praxis-, Berufs- und Anwendungsorientierung werden dort tendenziell als unwissenschaftlich oder als Bedrohung der Freiheit von Forschung und Lehre empfunden. Es wird, und mit gutem Grund, die Freiheit und Unabhängigkeit der Forschung und Lehre von einem kurzfristigen ökonomischen Verwertungsinteresse betont. Die Gefahr der ökonomischen Vereinnahmung von Wissenschaft ist real. Hat man sich erst einmal an Gelder aus der Wirtschaft gewöhnt, ist Abhängigkeit, Beeinflussbarkeit und Käuflichkeit nicht weit. Aber dies ist Scylla. Charybdis auf der anderen Seite ist die Isolierung der Hochschulen von den zugehörigen Berufsfeldern, die Kommunikationslosigkeit zwischen beiden. Der Weg liegt dazwischen, und dialogische Weiterbildung kann diesen Weg aufzeigen und zugänglich machen.

Praxisbezug kann auch eine unabhängige wissenschaftliche Auseinandersetzung mit beruflicher Praxis in kritischer Distanz nach sich ziehen. Die Funktion von Wissenschaft liegt geradezu darin, diese kritische Distanz zu wahren. Ihre Aufgabe und Chance liegt in der Loslösung vom Alltagsgeschäft der außeruniversitären beruflichen Praxis und in der kritisch-reflektierenden Durchdringung und Weiterentwicklung dieser Praxis – im Interesse des Gemeinwohls.

Die Universitäten haben eine Service-Funktion gegenüber der Gesellschaft, die sie finanziert. Sie sind nicht Selbstzweck. Zwar sorgt das Monopol der Vergabe akademischer Titel als Voraussetzung für berufliche und gesellschaftliche Karriere nach wie vor für eine wachsende Nachfrage nach Studienplätzen, aber diese Hülse ist hohl. Sie wird die Existenz der Hochschulen und ihre Finanzierung aus öffentlichen Geldern auf Dauer nur rechtfertigen, wenn sie mit Substanz gefüllt wird, mit lebens- und berufspraktischer Qualifizierung, nicht mit Titeln allein.

Hierin also liegt das grundsätzliche Dilemma der Hochschulen und in besonderem Maße der Universitäten: in der sprachlichen und gedanklichen Trennung von der Welt außerhalb der elfenbeinernen Mauern, in der mangelnden Kenntnis dieser extramuralen Welt, insbesondere der Berufswelt, und in der kaum entwickelten Kommunikation zwischen diesen beiden Welten. Dieses grundsätzliche Dilemma wird durch eine Reihe struktureller Gegebenheiten in den Hochschulen verstärkt, die einer Wahrnehmung von Weiterbildungsaufgaben und damit auch einer intensiveren Auseinandersetzung mit den Anforderungen der korrespondierenden Berufsfelder durch Universitäten entgegenstehen:

Es fehlen *Anreizsysteme, insbesondere Karrieremuster* innerhalb der Hochschule, die ein Engagement in der Weiterbildung für Hochschulangehörige attraktiv machen. Positiv gewendet leiten sich aus diesem Defizit zugleich Ansatzpunkte ab, um Hochschulen an einen intensiveren Praxiskontakt durch verstärkte Wahrnehmung von Weiterbildungsaufgaben heranzuführen:

1. Schaffung von Stellen für Professor/inn/en und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen mit vorrangigem Schwerpunkt von Lehre und Forschung in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Schaffung von Lehrstühlen, Instituten, Fakultäten mit Schwerpunkt in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Das heißt, die vorrangige Zielgruppe in der Lehre sind Berufstätige des korrespondierenden Berufsfeldes. Der deutsche Wissenschaftsrat fordert hier konkret den Ausbau personeller Kapazitäten für die Weiterbildung auf 11,5% bis 2020 (Wissenschaftsrat, 2006b, S. 81). Soll Weiterbildung neben den bisherigen Hochschulaufgaben wahrgenommen werden und zusätzlich zu diesen, müssen hierfür auch Kapazitäten, auch hauptamtliche, zur Verfügung gestellt werden.
2. Explizite Aufnahme von Beteiligung und Erfahrung in der Weiterbildung als Berufungskriterium bei Stellenausschreibungen und Berufungsverfahren für Hochschullehrende und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen.
3. Anrechnung einer Beteiligung an der Weiterbildung entweder auf das Lehrdeputat (in definiertem und individuell variierendem Umfang) oder als zusätzliche Leistung im Nebenamt gegen zusätzliche Honorierung.

4. Relevante Gewichtung der Beteiligung an der wissenschaftlichen Weiterbildung als Leistungsindikator im Rahmen der W-Besoldung (messbar über Zeit und eingeworbene Mittel). Ein solcher Indikator ist zwar heute bereits gesetzlich für W-Besoldung definiert, wird aber als Anreizinstrument in der Hochschulpraxis vernachlässigt und nicht genutzt.

Die *hochschulinternen Strukturen* sind bisher wenig geeignet, den Ausbau von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen zu fördern. Konstruktiv gewendet könnte dies bedeuten:

1. Satzungsgemäße Verankerung und personelle Vertretung von Belangen der Weiterbildung in allen relevanten Gremien der Hochschulleitung, des Senats, in Kommissionen, Fakultätsghremien etc.
2. Privatwirtschaftlich konkurrenzfähige Gestaltung von Arbeitsverträgen in der wissenschaftlichen Weiterbildung an Universitäten, z.B. über die Ermöglichung von Leistungszulagen.
3. Anrechnung der Beteiligung an Weiterbildung und der hierüber eingeworbenen Mittel bei der hochschulinternen Verteilung üblicher Boni (z.B. Drittmittel-Boni).
4. Effizientere Kostenrechnung und funktionsfähiges Controlling. Um auf dem umkämpften Weiterbildungsmarkt konkurrenzfähig zu sein, bedarf es einer Transparenz schaffenden internen Kosten- und Leistungsrechnung. Diese ist zwar grundsätzlich auch im Rahmen der immer noch vorherrschenden, hochschulüblichen Kameralistik realisierbar, setzt aber dort, um effizient zu werden, eine hohe Innovationsbereitschaft in ihrer Ausgestaltung und Nutzung voraus.
5. Professionalisierung des Hochschulmarketings. In der Konkurrenz um die besten Studierenden, um die besten Forschungs- und Lehrkräfte, um Drittmittel und Sponsorengelder werden sich nur Universitäten mit professionellem öffentlichem Auftreten durchsetzen können. Ein professionelles öffentliches Erscheinungsbild erfordert eine angemessene personelle Ausstattung. Auf dem Konkurrenzmarkt der Weiterbildung gilt dies in besonderem Maße. Im deutschsprachigen Raum ist Öffentlichkeitsarbeit durch Universitäten traditionell unüblich, war vielleicht auch nicht erforderlich, erschien manchen gar als ehrenrührig.  
Im angelsächsischen Raum ist etwa die systematische Pflege der Alumni, nicht zuletzt durch Weiterbildungs- und damit Rückkehrangebote, eine wesentliche Quelle ihres – für europäische Verhältnisse oft unvorstellbaren – Reichtums.
6. Curriculare Abstimmung im Rahmen des Bologna-Prozesses von Bachelor-, Master- und Weiterbildungsstudien zu einem ganzheitlichen System des Lifelong Learning (LLL) und des berufsbegleitenden Lernens.

Ein solches Verständnis von Weiterbildung als zweigleisigem Wissenstransfer, als Instrument der Vernetzung und Kontaktpflege, kann viele Konkretisierungen finden. Unter Weiterbildung ist in diesem Sinne jede Form des Lernens nach voraus-

gegangenen Bildungsphasen zu verstehen. Sie reicht methodisch vom Einzelvortrag und stärker interaktiven Seminaren über Projektarbeit, Tagungen, Workshops, Experten- und Erfahrungsaustausch, Forschungs-Kolloquien und Kongressen bis zur Personalentwicklung oder dem individuellen oder teambezogenen Coaching. Sie kann an den Hochschulen stattfinden, unmittelbar vor Ort in der Praxis oder an neutraler Stelle, im Seminarzentrum oder auf der Wiese. Sie stellt die Hochschulen vor neue Herausforderungen – und bietet neue Chancen.

Die mehr oder weniger intensive und phantasievolle Bewältigung dieser Herausforderung wird eine Differenzierung zwischen den Hochschulen bewirken, auch in der öffentlichen Wahrnehmung. Viel spricht dafür, dass sich hierüber auch die gesellschaftliche Akzeptanz einzelner Hochschulen in diesem Differenzierungswettbewerb ebenso entscheidet wie ihre finanzielle Ausstattung.