Chancen und Probleme der Umsetzung von Weiterbildung und Lifelong Learning an Hochschulen

Dass Lernen nicht mit einer ersten Schul- oder Studienphase abgeschlossen sein kann, sondern als Lifelong Learning (LLL) ein ganzes Leben lang gepflegt werden muss, gilt heute als unbestritten. Der Wissenschaftsrat vertritt in seinen Empfehlungen zur künftigen Rolle der Hochschulen im Wissenschaftssystem (2006a, S. 21) folgende Ansicht: „Der Bologna-Prozess steht im Zeichen des lebenslangen Lernens. Selbst wenn Studierende nach dem ersten Abschluss, also mit einem Bachelor, die Hochschule zunächst verlassen, wird es angesichts des rapiden Wandels der Arbeitswelt, der demographischen Entwicklung und steigender Zuwanderung zu einer höheren Nachfrage nach akademischer Weiterbildung kommen“.

Der Wissenschaftsrat verweist u. a. auf die Notwendigkeit umfangreicher Qualifizierungsmaßnahmen sowie kontinuierlicher Weiter-, Um- und Neuqualifizierungen, um das erforderliche Maß an Innovationsfähigkeit und Kreativität in der Wirtschaft aufrecht zu erhalten (2006b, S. 71). Er sieht in einer berufs- und lebensbegleitenden Weiterbildung auch Chancen zu einer Verkürzung der ersten Ausbildungsphasen. Wissenschaftliche Weiterbildung (WissWB) als Chance ist jedoch nicht nur gesellschaftspolitisch zu verstehen, sondern auch im Hinblick auf die strategische Positionierung der einzelnen Hochschule.

Die Hochschulen jedoch werden dem gesellschaftlichen Auftrag zu Wissenschaftliche Weiterbildung bisher nicht gerecht und nutzen selbst die strategischen Chancen im eigenen hochschulpolitischen Interesse, die aus Wissenschaftliche Weiterbildung erwachsen, nur sehr zögerlich. Einzelne Hochschulen sind Vorreiter und sehr erfolgreich, das Gros ist eher passiv. Dabei kann die Wissenschaftliche Weiterbildung entscheidende Vorteile bringen im internationalen Wettbewerb der Hochschulen um (gute) Studenten, (gutes) Lehr- und Forschungspersonal, um Praxisorientierung, um Drittmittel und Sponsoringgelder, um gesellschaftliche Anerkennung, Prestige, Elite-Status oder Rankingpositionen. Woran liegt dieses zögerliche Engagement?

Die Hochschulen 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. Ein Turm eigener Sprachkultur, für Außenstehende kaum mehr zugänglich. Aber auch intern ist die Sprachverwirrung groß. Die Vertreter unterschiedlicher Disziplinen „verstehen“ sich, im Doppelsinne des Wortes, kaum. Hierin liegt die erste grundsätzliche Hürde für eine Wahrnehmung von Weiterbildungsfunktionen durch Hochschulen: Die Hochschulen haben sich sprachlich von den „extramuralen“ Welten entfernt, oft auch von den korrespondierenden Berufswelten. Weiterbildung aber setzt den Dialog voraus. Dieser jedoch ist nur über eine gemeinsame Sprachbasis möglich. Besteht in dieser rein sprachlichen Auseinander-

entwicklung eine wesentliche Hürde für eine gegenseitige Verständigung, so liegt in der Weiterbildung umgekehrt zugleich auch die Chance im Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis eine sprachliche Annäherung systematisch wieder anzugehen und zu pflegen.

Die rein sprachliche Differenzierung zieht auch grundlegende Auseinanderentwicklungen in der Weltsicht nach sich, in der Problemwahrnehmung und in den Problemlösungsstrategien. Hochschulangehörige sehen die Welt anders als sog. Praktiker. Sie sehen andere Probleme und gehen diese mit anderen Lösungsstrategien an als die Vertreter extramuraler Berufswelten. Dass sich die Vertreter der Praxis durch Weiterbildungsangebote der Hochschulen angesprochen fühlen, setzt aber voraus, dass hier an den Sprachmustern der Praxis angeknüpft wird, 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 sich also die Hochschule auf dem florierenden Weiterbildungsmarkt bewegen, wie dies etwa in den USA mit langer Tradition geschieht, um auch entsprechende Einnahmequellen zu generieren, muss sie sich den Sprachmustern und Problemsichten der Praxis annähern. Hierin liegt, wie gesagt, die größte Hürde für Weiterbildung durch Hochschulen. In einer Weiterbildung, die als Dialog verstanden wird, nicht nur als dozierender Monolog, liegt aber auch der effizienteste Weg einer 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 Berührungsgängste und die sprachliche Annäherung voraussetzt.
- Eine solche Annäherung wird von den Hochschulen lange schon auch mit Stichworten wie Praxisorientierung, Berufsfeld- 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 Wissenschaft und Lehre empfunden.
- Und so findet man Betriebswirtschaftsprofessoren, aber auch andere, die die gängige Hochschullaufbahn durchschritten haben, und das Berufsfeld, für das sie eigentlich ausbilden sollten, in diesem Falle die Wirtschaft, aus eigener Anschauung und Erfahrung kaum kennen und keinen Kontakt zu Praktikern haben. Als Konsequenz bildet man dann auch für das Berufsfeld aus, das man kennt, für eine Hochschullaufbahn.
- Eine solche vielfältig verflochtene gegenseitige Entfremdung, durchaus auch gefestigt durch Berührungsgängste und Vorurteile seitens der Praxis, ist jedoch für alle Seiten unfruchtbar. Und sie wird auf Dauer seitens der Gesellschaft, die

Wissenschaft finanziert, nicht toleriert werden, wenn nicht deutlich wird, dass Hochschulabsolventen auch für ein Leben und einen Beruf außerhalb der Hochschule vorbereitet und qualifiziert werden. Erste Reaktionen, etwa Corporate Universities, sind sichtbar. Auch für Weiterbildung wendet sich die Wirtschaft oder die Öffentliche Hand eher an private Träger, denn an Hochschulen, von Ausnahmen einzelner Hochschulen oder einzelner Lehrstühle abgesehen.

- Insbesondere an Universitäten wird demgegenüber regelmäßig, und nicht zu Unrecht, die Freiheit von Forschung und Lehre angemahnt, auch deren Unabhängigkeit von einem kurzfristigen ökonomischen Verwertungsinteresse. 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 öffnen.
- Praxisbezug kann auch eine unabhängige wissenschaftliche Auseinandersetzung mit beruflicher Praxis in kritischer Distanz nach sich ziehen. Die Funktion von Wissenschaft ist es geradezu, diese kritische Distanz zu wahren. Ihre Chance liegt in der Lösung vom Alltagsgeschäft und in der kritisch-reflektierenden Durchdringung und Weiterentwicklung dieser Praxis im Interesse des Gemeinwohls.
- Die Hochschulen haben eine Servicefunktion 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 nicht rechtfertigen.
- 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 edel-elfenbeinernen Mauern, in der mangelnden Kenntnis dieser extramuralen Welt, insbesondere der Berufswelt, in der kaum entwickelten Kommunikation zwischen diesen beiden Welten.

Dieses grundsätzliche Dilemma wird durch eine Reihe struktureller Bedingungen in den Hochschulen verstärkt, die einer Wahrnehmung von Weiterbildungsaufgaben und damit auch einer intensiveren Auseinandersetzung mit den Anforderungen der korrespondierenden Berufsfelder durch Hochschulen entgegenstehen:

- Es fehlen **Anreizsysteme**, insbesondere Karrieremuster innerhalb der Hochschule, die ein Engagement in der Weiterbildung für Hochschulangehörige attraktiv machen. Positiv gewendet leiten sich hieraus Ansatzpunkte ab, um Hochschulen an Weiterbildungsaufgaben heranzuführen:
 - Schaffung von Stellen für Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter mit vorrangigem Schwerpunkt von Lehre und Forschung in der Wissenschaftliche Weiterbildung, Schaffung von Lehrstühlen, Instituten, Fakultäten mit Schwerpunkt in der Wissenschaftliche Weiterbildung. Der Wissenschaftsrat

fordert hier konkret den Ausbau personeller Kapazitäten für die Weiterbildung auf 11,5% bis 2020 (2006b, S. 81). Soll Weiterbildung neben den bisherigen Hochschulaufgaben wahrgenommen werden und zusätzlich zu diesen, müssen hierfür auch Kapazitäten und auch Hauptamtliche zu Verfügung gestellt werden.

- Explizite Aufnahme von Beteiligung und Erfahrung in der Weiterbildung als Berufungskriterium bei Stellenausschreibungen und Berufungsverfahren.
- 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.
- Relevante Gewichtung der Beteiligung an der Wissenschaftliche Weiterbildung als Leistungsindikator im Rahmen der W-Besoldung (messbar über Zeit und eingeworbene Mittel). Ein solcher Indikator ist zwar heute bereits gesetzlich definiert, wird aber als Anreizinstrument nicht genutzt.
- Die **hochschulinternen Strukturen** sind bisher wenig geeignet, den Ausbau von Weiterbildung und lebenslangem Lernen zu fördern. Konstruktiv gewendet könnte dies bedeuten:
 - Satzungsgemäße Verankerung und personelle Vertretung von Belangen der Weiterbildung in allen relevanten Gremien der Hochschulleitung, des Senats, in Kommissionen Fakultätsgremien etc.
 - Privatwirtschaftlich konkurrenzfähige Gestaltung von Arbeitsverträgen in der Weiterbildung, z. B. über die Ermöglichung von Leistungszulagen.
 - Anrechnung der Beteiligung an Weiterbildung und der hierüber eingeworbenen Mittel bei der Verteilung von Boni (z. B. Drittmittel-Boni).
 - Effizientere Kostenrechnung und Controllingprozesse. Um auf dem umkämpften Weiterbildungsmarkt konkurrenzfähig zu sein, bedarf es einer funktionsfähigen internen Kosten- und Leistungsrechnung. Diese ist zwar grundsätzlich auch im Rahmen der immer noch hochschulüblichen Kameralistik realisierbar, setzt aber dort eine hohe Innovationsbereitschaft voraus.
 - Professionalisierung des Hochschulmarketings. In der Konkurrenz um gute Studenten, Forschungs- und Lehrkräfte, um Drittmittel und Sponsorengelder werden sich nur Hochschulen mit professionellem Marketing durchsetzen können. Dieses erfordert eine angemessene personelle Ausstattung. Auf dem Konkurrenzmarkt der Weiterbildung gilt dies in besonderem Maße.
 - Curriculare Abstimmung im Rahmen des Bolognaprozesses von Bachelor-, Master- und Weiterbildungsstudien zu einem System des LLL und des berufsbegleitenden Lernens.

Und warum dies alles? Was bringt dies den Hochschulen? Welche Chancen und Vorteile ergeben sich aus einem stärkeren Engagement in der Weiterbildung und der Schaffung von Anreizsystemen und strukturellen Voraussetzungen hierfür?

- Einiges wurde schon genannt: Will die Hochschule den gesellschaftlichen Auftrag als Dienstleistungseinrichtung für die sie tragende und finanzierende Gesellschaft erfüllen, muss sie diese Gesellschaft kennen, ihre Bedürfnisse, ihre Sprache, ihre Weltsicht, ihre Berufswelt, für die Studenten qualifiziert werden

sollen. Die Hochschule muss den sich rapide verändernden Anforderungen in der Arbeitswelt, deren Ansprüchen an Innovationsfähigkeit und Kreativität Rechnung tragen, wie auch anderen sich verändernden Bedingungen demographischer, ökologischer oder sozialer Art. Weiterbildung als Dialog mit den Vertretern dieser extramuralen Umwelt ist hierfür 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.

- Die persönliche Begegnung mit Vertretern der Praxis schafft Vernetzung, schafft Kontakte, schafft Zugang zur Praxis, zu Problemstellungen der Praxis, zu neuen Forschungsfragen und zugehörigen Finanzierungsmöglichkeiten.
- Wissenschaftliche Weiterbildung ermöglicht durch eine solche Netzwerkpflege auch die Generierung zusätzlicher finanzieller Mittel. Dies kann über Gebühreneinnahmen erfolgen, aber auch über Forschungsmittel, über Spenden oder Sponsoringgelder, die aus dem Kontakt mit der Praxis akquiriert werden können.
- Die für deutsche Verhältnisse erstaunliche finanzielle Ausstattung US-amerikanischer Hochschulen ist im Wesentlichen auf eine solche systematische und dauerhafte Kontaktpflege zurückzuführen. Wissenschaftliche Weiterbildung kann den Kontakt zu den Unternehmen und sonstigen Einrichtungen der verschiedenen Berufsfelder (Verbände, Stiftungen etc), insbesondere auch zu den Alumni, systematisch aufnehmen und ausbauen.
- Dialogische Weiterbildung ist Wissenstransfer in beide Richtungen. Das heißt, beide Seiten können von einander lernen. Zwar hat traditionell der Hochschuldozent den Status des Besserwissenden, der monologisch sein Wissen zur Verfügung stellt. Moderne Weiterbildung jedoch stützt sich auf unterschiedlichste Lernformen, nicht nur auf das klassische Dozentenreferat, auf Interaktion, auf Projektarbeit, auf neue Medien etc. Der Dozent wird eher zum Moderator des Wissensaustausches, zwischen den Experten der Praxis, 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. Auch Wissenschaft kann aus der Praxis lernen. Die Weiterbildung bietet diese Chance wie kaum ein anderes Instrument.

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 vorausgegangenen Bildungsphasen zu verstehen. Sie reicht methodisch vom Einzelvortrag und stärker interaktiven Seminaren über Projektarbeiten, Tagungen, Workshops, Experten- und Erfahrungsaustauschen, 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. Sie stellt die Hochschulen vor neue Herausforderungen, 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 entscheidet sowie ihre finanzielle Ausstattung.

Literatur

Wissenschaftsrat (2006a). *Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem*. Drs. 7067-06. Berlin, 27. Januar 2006.

Wissenschaftsrat (2006b). *Empfehlungen zum Arbeitsmarkt – und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems*. Drs. 7083/06. Berlin 27. Januar 2006.