

Adressaten transparenter zu gestalten. Daher hat der AUE mit der IHK-Gesellschaft für Informationsverarbeitung (IHK-GII) ein auf die Hochschulen zugeschnittenes Service-Paket entwickelt. Es verbindet drei Vorteile:

- ▶ Alle Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung einer Hochschule können regional und überregional vermarktet werden!
- ▶ Die Angebote der Fachbereiche/Fakultäten, der Technologie-Transfer, der Weiterbildungsleistungen etc. werden von den Hochschulen ohne zusätzliche Kosten in die Datenbank eingegeben!
- ▶ Die Nutzung des AUE-WIS-Servicepakets ist kostengünstig und effektiv!

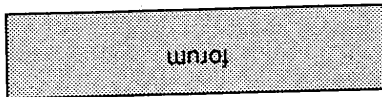
Mit dem *Weiterbildungs-Informationssystem WIS*, das bundesweit von den Industrie- und Handelskammern (IHK) gemeinsam mit den Hochschulen (IHK) als Datenbank betrieben wird, steht den Hochschulen ab sofort über den AUE zu Sonderkonditionen ein komfortables Instrument zur Verfügung, um Weiterbildungsangebote unterschiedlicher Einrichtungen der Hochschule als Anbieter zu präsentieren, zu vermarkten. WIS wird z.B. on-line (regional und überregional von Unternehmen) oder über BTX (von privaten Interessenten) abgefragt. Es eröffnet den Hochschulen die Perspektive auf ein zielgerichtetes Marketing in der Weiterbildung und eine ortsunabhängige Beratung von Weiterbildungsinteressenten.

Die Konditionen für das AUE-WIS-Servicepaket sind:

- ▶ Einmalige Grundgebühr für Anbietersoftware und -Verwaltung: 100.-- DM.
- ▶ Jahresbeitrag pro Hochschule für WIS: 400.-- DM (für AUE-Mitgliedsinstitutionen 150.-- DM).

Gepfamt ist mittelfristig vom AUE und der IHK-GII ferner die Herausgabe von Sonderkummentationen über Weiterbildungsangebote von Hochschulen zunächst zu den Bereichen Umwelt-/Gesundheit/Ökologie, Gesundheitswissenschaften/Management auf der Basis der WIS-Anbieterdaten. Weitere Themenbereiche können bei Bedarf bedient werden.

Informationen über Konditionen technische Verfahren und weitere Details erhalten Sie über die Geschäftsstelle des AUE, Dr. Gernot Graebner, Postfach 100131, 33501 Bielefeld, 0521/106-4473 o. -4564, fax 0521/106-2985 oder Dr. Rolf Gerhard, ComConsult, Giesecke-Weg 16, 30659 Hannover, ☎ und fax 0511/647735.



Ortolf Schätfer

### Perspektiven der Organisationsentwicklung von Einrichtungen wissenschaftlicher Weiterbildung

#### 1 Ausgangsproblematik

Wissenschaftliche Weiterbildung (WWB) hat im Rahmen des sich institutionell ausdifferenzierenden Bildungssystems der Bundesrepublik Deutschland eine inzwischen klar bestimmbare Funktionsstelle erlangt. Dies gilt hochschulinterne Entwicklung wie -extern: Für hochschulinterne Entwicklungsperspektiven erhält WWB eine zukunftsweisende Bedeutung für kommende Studienformen, in denen sie eine dritte, berufsbedingende Qualifizierungsphase zu übernehmen und auszugestalten hat. In bezug auf das in- und außeruniversitäre Verhältnis der Hochschule bietet der inzwischen gesetzlich verankerte Weiterbildungsanspruch eine Intensivierung im Wechselverhältnis zwischen dem Erkenntnisfortschritt in den Fachdisziplinen und den Entwicklungsverfahren in regionalen oder sektoralen Umweltsphären der Hochschule. Diese Scharnierfunktion wissenschaftlicher Weiterbildung, die sie in Form wechselseitiger Vermittlungs- und Transferwirkungen zu operativen Realisierungen und praktisch auszugestalteten trifft gerade im Zuge der gesellschaftlichen Ausdifferenzierungs- und Segmentierungsprozesse auf wachsenden Bedarf. Wissenschaftliche Weiterbildung als integrative Aufgabe der Hochschule ist insofern symptomatischer Bestandteil wie auch dynamischer Bestandteil umfassender Transformationsprozesse. So gesehen, besteht bereits ein hoher Konsens hinsichtlich der Bedeutung wissenschaftlicher

es mit einem komplexen Feld fördernder und hemmender Kräfte zu tun, das den Akteuren allerdings nicht hinreichend transparent ist, so daß sie mit den divergierenden Interessen nur selten reflektiert und strategisch umzugehen vermögen. Statt dessen ist eine Vielzahl unkoordinierter, isolierter Einzelvorhaben mit sehr heterogenen Zielen und Maßnahmen zu beobachten, die sich zudem meist untereinander in Konkurrenz befinden. An dieser Zersplitterung wird aber auch erkennbar, daß eine genauere Bestimmung und praktische Realisierung der Weiterbildungsfunktion nicht durch ein additives Nebeneinander von zusätzlichen Lehraufgaben erzielbar ist, die den Hochschulen abverlangt werden. Immer dort, wo man wissenschaftliche Weiterbildung in pragmatischer Absicht in diese Engführung treibt, ermahnt sie unvermeidbar einen periphrasen, im Einzelfall zwar plausiblen, aber letztlich doch immer auch verzichtbaren Charakter. Strategien der strukturellen Anlagengestaltung sind daher mehr als nur Fehler im taktischen Vorgehen, sie verheilen prinzipiell die Funktion des Teilsystems "Weiterbildung" für seinen übergreifenden institutionellen Kontext. Diese Funktionsstelle und nicht nur die eine oder andere Variante wissenschaftlicher Dienstleistung ist in Einrichtungen der WFB zu operationalisieren. Konkrete wissenschaftliche Weiterbildung greifen zu kurz, wenn sie sich darauf beschränken, die jeweils aktuelle gesellschaftliche Bedarfslage aufzugreifen und die Hochschule als Ressource für externe Nutzenewägungen, d.h. als auszunehmende Quelle zu instrumentalisieren. Eine solche Reduktion unterschlägt, daß Hochschule als gesellschaftliche Institution "funktional überladen" (Parsons) ist und daß ihre Teilbereiche daher nur funktionsgerecht wirksam werden, wenn sie eine "strukturelle Bündelung" der konfigulierenden Teilfunktionen zu erreichen vermögen. Wissenschaftliche Weiterbildung hat - wie auch andere Teilbereiche der Hochschule - institutionelle Integrationsleistungen zu erbringen, will sie nicht früher oder später aus dem Gesamtsystem als verzichtbarer Fremdkörper ausgelagert werden. Sie muß sich zu den anderen Teilfunktionen vor allem zur Forschung, zur Studentenausbildung, zur Entwicklung von Fachdisziplinen bzw. interdisziplinärer Schwerpunkte, zur Personalentwicklung und zur Bahnung akademischer Karrierewege in ein produktives Verhältnis setzen.

Weiterbildung und insoweit haben wir auch keinen Mangel an bildungspolitischen Absichtserklärungen und Legitimationsformeln für eine Fülle unterschiedlicher konzeptioneller Ansätze. Umso auffälliger ist vor diesem Hintergrund der Kontrast, in dem dazu die Praxis wissenschaftlicher Weiterbildung steht. Ihre unzureichende institutionalisierung schreitet nicht nur zögerlich voran, sondern gerät nach einer Phase der Stagnation zunehmend in eine Rückwärtsentwicklung. Unüberschaubar gilt dies für die institutionalisierung an den Hochschulen der ehemaligen DDR. Die offenkundige Diskrepanz zwischen einem gesichert erscheinenden bildungspolitischen Begründungsrahmen von hoher Anspruchshöhe und einer bildungspolitischen Entwicklung, die nicht einmal in Ansatz zu den geweckten Erwartungen einzulösen vermag, ist ein zu auffälliges Skandalon, als daß man sie nur auf Übergangsprobleme oder auf Fehler in den bislang verfolgten Umsetzungsstrategien zurückführen könnte. Offenbar hat man es mit einem weit grundsätzlicheren Problem zu tun. Alle bisherigen Bemühungen, aus den überkommenen Strukturen heraus wissenschaftliche Weiterbildung über Anlagengangs- und Ergänzungsstrategien zu implementieren, müssen grundsätzlich als gescheitert angesehen werden. Die Realisierung wissenschaftlicher Weiterbildung setzt vielmehr einen umfassenden Strukturwandel im deutschen Hochschulwesen voraus, das sich als bemerkenswert innovationsresistent erwiesen hat.

Ein derartig radikales Eingeständnis des Scheiterns fällt gegenwärtig jedoch schwer, vor allem, wenn es als ein Versagen der Praxis wissenschaftlicher Weiterbildung mißdeutet werden könnte. Notwendig wird daher eine tiefgehende Strukturanalyse des Projekts "Wissenschaftliche Weiterbildung" vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen mit konkreten Realisierungsversuchen.

Bei einer solchen Problemanalyse darf jedoch nicht außer acht gelassen werden, daß es in Deutschland weder außerhalb noch innerhalb der Hochschule eine Instanz gibt, die dem Weiterbildungsauftrag machtvoll zur praktischen Umsetzung und Institutionalisierung verhelfen könnte. Statt dessen bekommt man

Zusammenführung von hochschulinternen Lehrverpflichtungen mit einem nach außen gerichteten Weiterbildungsaufrag

Staatliche Deregulation und strukturelle Freisetzung erhöhen zwar (z.B. durch die Dominanz von Projektorganisation) den Spielraum im Weiterbildungssystem, ohne daß dann jedoch die neuen Entwicklungen dauerhaft institutionalisiert werden können. Hierdurch erhöhen sich Zeitnot und Entwicklungsbeschleunigung. Sie verstärken Tendenzen zur Instrumentalisierung des Bildungsauftrags und machen Weiterbildung von wechselnden Interessentengruppen und daran anschließenden Finanzierungsmodalitäten abhängig. Auch wissenschaftliche Weiterbildung an den deutschen Hochschulen ist weitgehend von dieser kurzfristig angelegten Projektstruktur geprägt und damit auf eine ständige Anpassung an willkürlich wechselnde Außenanforderungen angewiesen.

Die konzeptionelle und personelle Ausdifferenzierung des Weiterbildungsbereichs in eine Vielzahl unverbundener Teilmilieus in Verbindung mit einem stagnierenden institutionellen Ausbau verschärft den Wettbewerbscharakter zwischen den beteiligten Trägern und Einrichtungen. Die z.T. bereits ruinöse Konkurrenzsituation schlägt als Spannung in das Verhältnis zwischen Trägern und Einrichtungen durch und verändert hier nachhaltig das pädagogische Selbstverständnis im Sinne eines Bildungsmanagements, das kurzfristigen Rentabilitätsgesichtspunkten unterworfen ist.

Als Konsequenz folgt aus der skizzierten Strukturproblematik, daß weitere Werten auf übergeordnete Lösungen - von welcher Seite sie auch immer erhofft werden - nur zu einer weiteren Problemverschärfung führen wird. "Strategisches Management" in der Weiterbildung stellt eine angemessene Antwort auf diese Situation dar, wenn es eine radikale, d.h. an die Wurzeln der Problematik reichende "institutionelle Selbstvergewisserung" zum Ausgangspunkt für Träger und Einrichtungen der Weiterbildung - also auch die wissenschaftlicheren Weiterbildung - wird es notwendig, sich in ihren Angeboten nicht mehr als "Spiegelbild" aller

nis setzen. Erst so läßt sie sich als integraler Bestandteil der Hochschule verstehen und institutionell verankern. Dies verlangt allerdings zunächst die Entwicklung eines umfassenderen Verständnisses von wissenschaftlicher Weiterbildung als bisher üblich, ein Verständnis, das sich von instrumentalistischen Verkürzungen eines pragmatischen Bildungsmanagements befreit und sich statt dessen als Moderation einer umfassenden Organisationsentwicklung im Hochschulbereich definiert. Derartige Prozesse der Selbstklärung und die daran anschließende Organisationsentwicklung bedürfen interner und externer Unterstützung. Davon soll im folgenden die Rede sein.

Bei den bisherigen Überlegungen besteht jedoch die Gefahr, daß die Ausgangsproblematik der Eindruck entstehen könnte, es ging hier um spezifische Transformationsprobleme im Hochschulbereich, die andernorts so nicht auftreten oder die dort bereits gelöst wurden. Dies ist nicht der Fall. Vielmehr geht es um grundsätzliche Fragen institutionalisierter Erwachsenenbildung, wie sie sich gegenwärtig gesellschaftsweit stellen, denen man sich daher auch in der Hochschule nicht entziehen kann und die daher in ihrem trägerübergreifenden Charakter berücksichtigt werden müssen.

Es handelt sich dabei grob gesehen um vier Aspekte:

Die bisherige Orientierung an wechselnden gesellschaftlichen Bedarfslagen und die Bemühungen um unmittelbare Praxisrelevanz führten in der Weiterbildung zu einer konzeptionellen Expansion und entsprechenden Ausdifferenzierungen von Angebotsformen, ohne daß gleichzeitig die institutionellen Formen und verfügbaren Ressourcen in gleicher Weise anwachsen.

Der Rückzug des Staates aus ordnungspolitischen Gestaltungsbereichen der Gesellschaft (Privatisierung) und eine aus fiskalischen Gründen motivierte Deregulierung führt dazu, daß sich wissenschaftliche Weiterbildung nicht mehr in der selben Weise an staatlich gesicherten Strukturen orientieren kann, wie diese (noch?) für studentische Lehre gültig sind. Dies erschwert eine

tion, wer für sie eigentlich kompetente Unter-  
 stützungs- und Qualitätsaufgaben wahr-  
 nehmen kann. Sich wie andere Bildungs-  
 richtungen Unterstützung und Fortbildung von  
 externen Fortbildungsanbietern zu holen, fällt  
 aufgrund eines noch immer gepflegten Omni-  
 potenzanspruchs der deutschen Universitäts-  
 schwer. Möglicherweise verlangen daher Orga-  
 nisationsentwicklung und prozessbegleitende  
 Qualitätisierung von Hochschulinrichtungen eine  
 Selbstklärung, Selbstaktivierung und Selbst-  
 anwendung in bezug auf das "endogene Po-  
 tential", d.h. auf die verfügbaren institutionellen  
 Kompetenzen in einem weit umfassenderen  
 Sinne, als dies sonst bei Fortbildungs- und  
 Beratungskonzepten erforderlich ist. Was damit  
 gemeint ist, soll anschließend anhand von Be-  
 ratungsprinzipien und Zielimpositionen einer  
 entwicklungsbegleitenden Fortbildung ver-  
 deutlich werden. Zuvor ist jedoch noch der Zu-  
 sammenhang zwischen Organisationsentwick-  
 lung und institutionsbezogener Fortbildung zu  
 klären.

2 Das Verhältnis von Organisations-  
 entwicklung und Fortbildung

Was läßt sich im gegebenen Zusammenhang  
 unter Organisationsentwicklung (OE) verste-  
 hen? Während im Begriff "Strukturentwicklung"  
 lenzlich zu steuernden Wandlungsprozessen  
 mitschwingt, wird "Organisationsentwicklung"  
 bei aller Unscharfe des Begriffs enger mit den  
 konkreten Akteuren in Verbindung gebracht.  
 Daher lassen sich mögliche Bedeutungen von  
 OE danach unterscheiden, ob und inwieweit  
 auf die strukturelle Entwicklung der eigenen  
 Einrichtung gezielt Einfluß genommen werden  
 kann. Es geht somit um etwas, das man als  
 "institutionelles Kontrollbewußtsein" bezeichnen  
 könnte:

Organisationsentwicklung im Verständnis  
 eines *beiläufigen*, wenig beachteten Wan-  
 dels der institutionellen Bedingungen wird  
 sowohl im Binnenverhältnis als auch in Be-  
 ziehung zu Außenbereichen aus einer La-  
 tenz heraus wirksam. In diesem Verständnis  
 findet Organisationsentwicklung immer und  
 in jedem Fall als ein sich quasi natürlich  
 vollziehender Prozeß statt.

möglicher externer Bedarfslagen und Anfor-  
 derungsprofile zu verstehen. Eine derartige Au-  
 Benabhängigkeit erweist sich in einer turbulen-  
 ten, widersprüchlichen Umwelt als kontrapro-  
 duktiv. Dieses Reaktionsmuster bietet keine  
 verlässliche Grundlage, um sich auf neuartige  
 Entwicklungsprozesse einzulassen und neuart-  
 ige Aufgaben institutionalisieren zu können.  
 Institutionelle Selbstvergewisserung als Vor-  
 aussetzung für "strategisches Management"  
 verlangt daher eine konzeptionelle Verknüp-  
 fung von Prozessen der Organisationsentwick-  
 lung mit Konzeptionen externer Unterstützung  
 wie Supervision, Praxisberatung und Organi-  
 sationsberatung unter pädagogisch-inhaltlichen  
 Zielsetzungen.

Selbstverständnis stellt sich das in den diffe-  
 renten Praxisfeldern der Weiterbildung unter-  
 schiedlich dar. Entscheidend ist allerdings, daß  
 man sich der strukturellen Herausforderung  
 überhaupt stellt und auf die Unübersichtlichkeit  
 nicht lenkverweigernd reagiert. In dieser Hin-  
 sicht lassen sich nun deutliche Unterschiede  
 zwischen verschiedenen Weiterbildungsstrategien  
 feststellen. Einrichtungen wissenschaftlicher  
 Weiterbildung stehen dabei keineswegs an der  
 Spitze der Bemühungen um Organisationsent-  
 wicklung.

Von übergreifender Bedeutung ist in diesem  
 Zusammenhang die Frage, inwieweit Weiterbil-  
 dungseinrichtungen, die schließlich für ihre  
 Bildungsadressaten wiederum selbst gesell-  
 schaftliche Veränderungsanforderungen in  
 organisiertem Lernprozesse übersetzen, nun  
 ihrerseits gesellschaftlichen Veränderungsdruck  
 als Lernanlässe aufgreifen können. Inwieweit  
 erweisen sich in dieser Umbruchsituation die  
 verschiedenen Varianten von Weiterbildung  
 selber als lernfähig? Wie greifen sie epochale  
 Veränderungsanforderungen produktiv an?  
 Fragen, wie sie sich für die Weiterbildung ins-  
 gesamt und damit in je spezifischer Weise für  
 einzelne Institutstypen und Einrichtungstypen  
 stellen. Auch die Einrichtungen der wis-  
 senschaftlichen Weiterbildung sind davon be-  
 troffen und werden darauf ihre institutionsspe-  
 zifische Antwort finden müssen. An dieser Stei-  
 le stößt man allerdings auf eine eigentümliche  
 Besonderheit: Hochschuleinrichtungen bekom-  
 men es mit der spezifischen Unsicherheit zu

wird, hat erhebliche Konsequenzen für die mögliche Funktion von institutionsbezogener Fortbildung wie z.B. Organisationsberatung. Insofern ermöglicht eine differenzierte Sichtweise von Organisationsentwicklung ein genaues, vielfach auch ein neuartiges Verständnis von Fortbildung als entwicklungsbegleitendes Unterstützungssystem. Organisationsentwicklung bietet hierbei einen übergeordneten Rahmen zur Analyse bereits vorhandenem Professionalisierungsansätze, stellt aber auch eine Dimension dar, die zu ihrer Kombination bzw. zur Erarbeitung kollegialer Fortbildung befähigt. Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, daß Fortbildungskonzepte sowohl eine Reaktion auf institutionellen Wandel darstellen als gleichzeitig immer auch Antriebsmoment für die Entwicklung sind.

Im Zuge einer latenten Entwicklung, die in der Organisation "beiläufig" mitvollzogen wird, erhält der manifeste Fortbildungsbedarf "Symptomcharakter": in ihm gelangt in Form von Qualifizierungszumahlungen operationalisiert zum Ausdruck, was sonst nur als diffusere Veränderungsdruck spürbar ist. Insofern können die bereits vorhandenen Fortbildungsbedürfnisse auch zur (Selbst-)Diagnose von latenten Entwicklungsprozessen herangezogen werden. Bislang praktisierte Fortbildung ist hierbei als Bestandteil des "institutionellen Selbstausdrucks" aufzufassen und zu deuten.

Fortbildung kann aber auch die Funktion eines kritischen Mittwils von Veränderungsprozessen im Rahmen einer professionellen Analyse übernehmen und hierbei organisatorische Gestaltungsspielräume und Einflußmöglichkeiten im Zuge dieser Strukturentwicklung konzeptionell erschließen. Gehen dabei Fortbildungskonzepte über Einzelmaßnahmen zur personalen Qualitätssicherung hinaus und werden systematisch zu einem internen Fortbildungssystem ausgebaut, so übernimmt das Fortbildungssystem implizit die Funktion einer institutionellen Selbstbeobachtung.

Im Sinnkontext von strategischem Management, Personalentwicklung und Qualitätssicherung schließlich erhält Fortbildung eine allerdings von ausschlaggebender Bedeutung der skizzierten Auffassungen von Organisationsentwicklung jeweils zugrundegelegt

Als reflexiv begleiteter und dadurch auch bewußt mitvollzogener Wandlungsprozeß wird Organisationsentwicklung in Bezug gesetzt zu einer spezifischen Beobachterperspektive und zu Bewertungen aus der Position externer oder interner Akteure. Reflexiv mitvollzogene Entwicklung wird daher häufig teleologisch gedeutet. Ihr werden dabei "Ziel"-Richtungen zugeschrieben im Sinne von angestrebten oder befürchteten Strukturveränderungen, was in Begriffen wie Innovation, Veränderungsresistenz, Reformbereitschaft, strukturelle Lernfähigkeit, Flexibilität oder Stabilität zum Ausdruck kommt. Die Reflexion der Beteiligten auf die strukturellen Wandlungsprozesse kann selbst wiederum indirekte Auswirkungen auf die beobachteten Prozesse haben, insofern hierdurch erwünschte Entwicklungen befördert werden, aber auch gegenläufige Effekte lassen sich beobachten. Grundsätzlich ist dabei von Bedeutung, welche der organisatorischen Wandlungsprozesse überhaupt als "Entwicklung" gedeutet, wie sie einer institutionellen Öffentlichkeit zugänglich und aus welcher Beobachterperspektive sie nachvollziehbar werden. Ins Spiel kommt daher die strukturelle Reflexionsfähigkeit von Organisationen für den eigenen Strukturwandel, d.h. Selbstreferenz.

Im Sinne von *initiierten und planvollen Einflüssen* wird Organisationsentwicklung als Systemsteuerung verstanden und erhält hier den Charakter eines Führungsinstrumentariums. Dies kommt u.a. in Begriffen wie strategisches Management, Rationalisation, Prozessoptimierung, Rationalisierung, Controlling, Qualitätssicherung u.ä. zum Ausdruck. Varianten der Steuerungsmodelle unterscheiden sich strukturell darin, in welcher Weise das Verhältnis zwischen den zu beeinflussenden Organisationsstrukturen und der jeweiligen Steuerungsinstanzen konzipiert wird; so z.B. als Subjekt-Objekt-Beziehung, externe versus interne Einflußnahme, Veränderung top-down bzw. bottom-up oder als systemischer Selbststeuerungsprozeß nach dem kybernetischen Paradigma.

Welche der skizzierten Auffassungen von Organisationsentwicklung jeweils zugrundegelegt

Stemsteuerung zugrunde gelegt wird.

An den skizzierten Auffassungen von Organisationsentwicklung wird nachvollziehbar, dass sich Fortbildung in ihren zahlreichen Varianten bereits heute an sehr unterschiedlichen Perspektiven orientiert und dass beim Aufbau eines weiterbildungsinternen Fortbildungssystems genauer geklärt werden muss, welche "Supportstrategien" jeweils verfolgt werden. Hierdurch lässt sich das jeweilige Verhältnis von Fortbildung und Organisationsentwicklung genauer bestimmen.

### 3 Prinzipien und Zieldimensionen der wicklungsbegleitender Fortbildung als pädagogische Organisationsentwicklung

Unter pädagogischer Organisationsentwicklung wird hier eine (in der Regel externe) reflexive Begleitung von Prozessen der institutionellen Selbstvergewisserung und daran anschließender Reorganisationsbemühungen mit Kompetenzen und Instrumenten der beruflichen Weiterbildung verstanden. Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote, die Probleme der Organisationsentwicklung als Lernanlässe aufgreifen und systematisch bearbeiten, enthalten eine Reihe konzeptioneller Grundentscheidungen in bezug auf folgende prinzipielle Fragen:

Keine Beratung ohne Auftrag  
Wer erteilt den Beratungsauftrag? Bernht die Formulierung bzw. das Entwicklungsziel auf externer Zuschreibung oder sind sie auch intern konsensfähig? Inwiefern ist die Einrichtung in dem Sinne beratungsfähig, dass alle relevanten Interessen sich eine Verbesserung ihrer Situation durch externe Unterstützung versprechen? Inwiefern ist die Herstellung solcher Beratungsvoraussetzungen bereits Teil des Beratungsauftrags?

Beratung tangiert Balancen im Machtgefüge  
Welche Positionen werden durch externe Moderation in Frage gestellt oder gefährdet? Auf welcher Hierarchiestufe ist der Beratungsauftrag angesiedelt? Wird externe Unterstützung (einer Hochschulinrichtung) intern als Eingeständnis von Versagen oder als Unterwerfung unter externen Einfluss

gedeutet und daher als Defizitschreibung aufgefasst? Oder bietet Organisationsberatung einen Gestaltungsspielraum für Strukturentwicklung und wird damit als Privileg aufgefasst? Welche Beziehung besteht zwischen der Hierarchie des Bildungsträgers Hochschule und dem externen Unterstützungssystem?

Wechselseitige Unabhängigkeit zwischen Einrichtung und Unterstützungssystem (Beratungsorganisation)

Wie lässt sich eine Balance zwischen der notwendigen Unabhängigkeit zwischen Einrichtung und Beratern im Sinne einer wechselseitigen Autonomie einerseits und einer differenzierten Feldkenntnis und Milieunähe andererseits gewährleisten? Wie wird die charakteristische Rollenverteilung von Beratung gesichert, wonach das Unterstützungssystem für die methodische Bearbeitung der Strukturprobleme zuständig ist, während die Mitarbeiter/innen der Einrichtung die für sie relevanten Probleme definieren und für die Umsetzung der gewünschten Veränderungen die Verantwortung übernehmen?

Die Fortbildung richtet sich an "kollektive Adressaten"  
Wie gelingt es, Prozesse der Organisationsentwicklung als strukturelle, nicht auf das Verhalten einzelner Mitarbeiter beschränkte Veränderungen zu konzipieren und zu bearbeiten? Welche Fortbildungsansätze eignen sich für reflexive Einflussnahmen in den Alltag der Bildungseinrichtung?

Neben derartigen methodisch-konzeptionellen Eckpunkten kann pädagogische Organisationsberatung von Trägern und Einrichtungen der Weiterbildung an folgenden *Ausgangspunkten der Organisationsentwicklung* ansetzen und hierfür jeweils in besonderer Weise qualifizierende Unterstützungsmassnahmen entwickeln:

- (1) Klärung des *institutionellen Selbstverständnisses* der Bildungseinrichtung, ihres Verhältnisses zum Bildungsträger und des daraus begründeten Leistungsprofils;
- (2) *Interne Aufgabenstruktur* innerhalb der Weiterbildungseinrichtung, die didaktische Arbeitsteilung horizontal und vertikal, betriebsförmige Organisation und

(3) Probleme der Integration unterschiedlicher Aufgabenbereiche:  
 Einrichtung im regionalen bzw. sektoralen Netzwerk der Bildungsanbieter bzw. Adressatenbereiche; Probleme der Konkurrenz, Profilbildung und notwendiger Kooperation. Erschließung und Entwicklung von Weiterbildungsbereichen, Entwicklungsplanung der Einrichtung und Angebotsentwicklung im Rahmen des eigenen Leistungsprofils.

4 Institutionelle Selbstvergewisserung von Einrichtungen der Wissenschaftlichen Weiterbildung als Beratungsbedarf

Die eingangs beschriebene Problemlage, wonach Orientierungssicherheit nicht mehr durch politische Vorgaben von außen erwartet werden kann, sondern über ständige Prozesse institutioneller Selbstvergewisserung gewährleistet werden muß, führt bei gleichzeitiger schumpfernden Ressourcen rasch zur Überforderung der Akteure. Umso wichtiger werden in einer solchen Situation unterstützende Rahmenbedingungen für institutionelle Entwicklung. Von entscheidender Bedeutung sind in diesem Zusammenhang kollegiale oder hochschulpolitische Unterstützungsstrukturen, mit denen sich eine Einrichtung Rahmenbedingungen für eine entwicklungsbegleitende Reflexion und aufgabenbezogene Qualitätssicherung schaffen kann. „Organisationsberatung“ läßt sich in diesem Verständnis als Künzler für sehr unterschiedliche Formen und Ansätze verstehen, mit denen eine Weiterbildungseinrichtung ihr spezifisches Supportsystem aufbaut, um für bislang unüberwindliche Veränderungsprozesse strukturell wahrnehmungs- und lernfähig zu werden. Reflexive Begleitung der eigenen Organisationsentwicklung kann darüber hinaus auf einen kommerziell organisierten Beratungsmarkt zurückgreifen, aber auch auf verbandspolitisch strukturierten Support oder auf Formen kollegialer Selbsthilfe in Verbindung mit Forschungsvorhaben und Modellprojekten. Grundsätzlich geht es gegenwärtig darum, die Einrichtungen wissenschaftlicher Weiterbildung die institutionellen Ressourcen ihres eigenen Trägers „Hochschule“ in der Weise zu nutzen verstehen, daß sie die vielfältig vorhandenen Kompetenzen zu einem unterstützenden Netzwerk verknüpfen.

Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Ziel-dimensionen besteht bei Einrichtungen wissenschaftlicher Weiterbildung in der gegenwärtigen Situation vorrangig ein Bedarf an der Klärung des institutionellen Selbstverständnisses und wendiger Kooperation. Erschließung und Entwicklung von Einrichtungen wissenschaftlicher Weiterbildung hat dabei unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Bedingungen die Position wissenschaftlicher Weiterbildung im Spannungsverhältnis zwischen folgenden drei „Deutungsmustern“ genauer zu bestimmen.

- (1) Außenorientierung:  
 WFB als Service-Aufgabe für externe Adressatenbereiche und regionale Entwicklungsziele. In Bezug auf das vortherapeutische „institutionelle Kräfte-Parallelogramm“ liegt in diesem Fall die initiale und strukturelle Kraft in potentiellen Teilnehmenden der Hochschule, die als externe Nutzer über die Weiterbildungsseinrichtung in die Hochschule hineinwirken. Die Hochschule selbst erhält in dieser Konstellation den Stellenwert einer eher reaktiven Ressource oder auch einer widerständigen Institution, deren strukturelle Innovationsbarrieren nur durch Hilfe von außen aufzulösen ist.
- (2) Binnenorientierung:  
 Die Arbeitsperspektive im Verhältnis zwischen Innen und Außen kann jedoch auch in umgekehrter Richtung verlaufen. WFB übernimmt hier die Binnenperspektive aus der Sicht der Hochschulleiter bzw. For-schungs-einrichtungen und organisiert schunungs-einrichtungen in Form von Trans-ferleistungen hinein in relevante Umwelte-Grenzüberschreitungen in interdisziplinäre disziplinen, Fachbereiche, interdisziplinäre Forschungsvorhaben, einzelne Hochschullehrer u.ä. nicht erkennbar oder nicht zugänglich waren. WFB erschließt hierbei externe Bedarfslagen aus der Perspektive von vornehmlich hochschulinterner Kompetenzen und Fachinteressen.
- (3) Vermittlungsfunktion:  
 Die Praxis wissenschaftlicher Weiterbildung bekommt es seit geraumer Zeit jedoch mit dem Problem zu tun, daß eine Passung von Lehrkompetenz und Qualifizierungsbedarf zunächst wechselseitige Veränderungspro-

Die Themenstellung verstehe ich nicht so, daß lediglich gefordert wäre, die wesentlichen Aufgabensstellungen zu benennen. Dies wäre aus meiner Sicht mit einer Folie getan. Im übrigen kann sich jeder in den AUE-Berträgen No 21 über die Aufgabenspektren der existierenden Einrichtungen detailliert Auskunft verschaffen. Ich möchte vielmehr versuchen, mich mit mehreren Überlegungen auf die Kontrolle zu beziehen, die wir vor etwa einem Jahr in Bremen und Begleitung hochschulinterner Entwicklungsprozesse übernehmen. Die gegenwärtig anstehende Auseinandersetzung um Selbstver-

**Wissenschaftliche Weiterbildung**  
**Aufgaben zentraler Einrichtungen für**

Jürgen Wittpoth

Modelloverhaben aufbauen kann. organisierten Supportstrukturen oder auch über notwendige Infrastruktur in Form von selbst-kreis Universitäre Erwachsenenbildung die erkennbar, für die ein Verband wie der Arbeits- und Fortbildung wird daher als eine Aufgabe mit wechselseitiger kollegialer Beratung tionsbezogene Entwicklungsarbeit in Verbindung bereitgestellt werden sollten. Institut- unterstützungs- und Beratungsmöglichkeiten von stimmigen lassen, für den jedoch geeignete Un- zuge eines Klärungsprozesses "vor Ort" be- konkrete Maßnahmen folgen, wird sich nur im zten hieraus für die Selbstdarstellung und für fall meint und welche praktischen Konsequen- hen zu lernen. Was dies im konkreten Einzel- entwicklung ihrer eigenen Hochschule verste- stehen in diesem Zusammenhang vor der Auf- Einrichtungen wissenschaftlicher Weiterbildung

überzugehen. tionsklärung "vor Ort" mit externer Moderation kann. Daher ist zu Arbeitsformen einer Situa- die konkrete Situation nicht gesichert werden der Transfer von Diskussionssergebnissen auf ähnlicher Interessenslage zu treffen pflegen und weil sich dabei in der Regel nur Personen mit kongresse und Fachtagungen erzielen läßt. Dies nur sehr unzureichend über externe Fach- Die bisherigen Erfahrungen zeigen, daß sich varten Bereiche der Hochschule einbeziehen. beschränken, sondern muß möglichst alle rele- andere Institutionenform (z.B. Kontaktstelle) dung darf sich daher nicht auf die eine oder ständnis und Ziele wissenschaftlicher Weiterbil-

Wie können nun derartige Prozesse der institutionellen Selbstvergewisserung und Organisationsentwicklung initiert und vorangetrieben werden? Von entscheidender Bedeutung wird sein, daß sich die Einrichtungen wissenschaftlicher Weiterbildung sich die Unterstützung und spezialisierten Veränderungskompetenzen aus der eigenen Hochschule holen. Soweit sie darüber hinaus externe Unterstützungssysteme nutzen wollen, dürfen diese keinesfalls gegen die eigene Hochschule gerichtet sein, sondern müssen Funktionen einer externen Moderation und Begleitung hochschulinterner Entwicklungsprozesse übernehmen. Die gegenwärtig anstehende Auseinandersetzung um Selbstver-

Esse auf beiden Seiten erforderlich macht. Einfache Transfermodelle, wie sie unter (1) und (2) vorausgesetzt werden, sind in der heutigen Situation immer weniger realistisch und müssen daher durch Modelle sich ein- ander annähernder Suchbewegungen ersetzt werden. Für diesen wechselseitigen Annäherungsprozeß sind besondere Ver- mittlungsstrukturen notwendig, die Einrich- tungen WWB bereitstellen können.

In dieser neuen Funktion erhält WWB eine über nachgefragte Dienstleistung hinausgehen- de Interventionsfunktion - sowohl in die Hoch- schule hinein als auch in bezug auf Struktur- entwicklungen im regionalen Umfeld der Hoch- schule. Diese umfassende Aufgabe verlangt ein anderes, bisher ungewohntes Selbstver- ständnis bei den Akteuren WWB als nur eine bereitwillige Übernahme externer oder interner Service-Aufgaben. Strukturelle Intervention in die Hochschule hinein erfordert die Verknüp- fung der Teilfunktionen Forschung, Studenti- sche Lehre, hochschuldidaktische Qualifizie- rung, Weiterbildende Studien und praxisfeldbe- zogene Fortbildung. Insofern sind Fragen der Aufgabenbestimmung und -realisierung eng mit Problemen der Hochschuleform verbunden. Hierfür benötigt WWB besondere institutionelle Rahmenbedingungen und neue Formen der strukturellen Integration in ihre jeweilige Hoch- schule. Außerdem bedeutet dies, daß die An- gebote wissenschaftlicher Weiterbildung nicht mehr als ein nach außen gerichtetes "Produkt" der WB-Einrichtung allein firmieren, sondern daß diese Angebote mit den übrigen Lehrtun- tionen der Hochschule verknüpft bleiben. Dies bewirkt bei allen Beteiligten ein integratives Verständnis von wissenschaftlicher Lehre und befördert den Aufbau einer "corporate identity".