
Weiterbildungsorganisationen wirksam führen

Innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens schafft wirksame Führung die Bedingungen, mit denen die Entwicklung des bedarfsgerechten Angebots und die erfolgreiche Umsetzung der Konzepte stattfinden können. Umso erstaunlicher ist, dass im Bereich der Weiterbildung zu diesem Thema bisher nur wenige Untersuchungen vorliegen. Deshalb fokussiert der folgende Beitrag das Thema zuerst allgemein: Wodurch zeichnet sich exzellentes Führungsverhalten aus? Darauf aufbauend werden die Besonderheiten von Weiterbildungsorganisationen beleuchtet und die spezifischen Führungsaufgaben sowie die dazu erforderlichen Kompetenzen benannt.

Führung in der Weiterbildung

Die Weiterbildung ist eine erfolgreiche Branche mit Milliardenumsätzen. Tausende von Organisationen bieten – meist schon seit Jahren – Weiterbildung an. Die Praxis zeigt: Weiterbildungsorganisationen wirksam und erfolgreich zu führen, ist keine unlösbare Aufgabe. Aufgrund der eher instabilen internen und externen Bedingungen der Branche beschäftigt die anspruchsvolle Herausforderung die Führungskräfte jedoch stets von neuem. Die Auseinandersetzung mit wirksamer Führung ist nicht nur für die Verantwortlichen wichtig, um – mit dem Mittel des lebenslangen Lernens – ihre eigene Arbeit stetig zu verbessern. Sie ist vor allem ein ganz zentraler Aspekt für die Qualitätsentwicklung und Professionalisierung der Branche.

Exzellenz im Führungshandeln

Wirksame Führung bewährt sich im Erreichen der gesetzten Ziele. Diese sind bei einer neu auf den Markt tretenden Organisation anders als bei einer alteingesessenen Institu-



Dr. Andreas Fischer,
Zentrum für universitäre
Weiterbildung ZUW, Univer-
sität Bern, Bern

tion, die sich intensiv um den Lebenszyklus ihrer Angebote kümmern muss. Wiederum anders sieht die Situation bei einer Weiterbildungsabteilung eines Unternehmens aus, das umstrukturiert wird. Unabhängig von diesen verschiedenen Ausgangslagen können aber grundlegende Qualitäten von Führung oder Leadership identifiziert werden, die im neuen EFQM-Exzellenzmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) anschaulich und praktikabel herausgearbeitet sind (vgl. KFH 2010, S. 19-29). Führungskräfte:

- erarbeiten die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze der Organisation und sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter,
- definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation,
- arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen,
- verankern in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitern eine Kultur der Excellence,
- erkennen und meistern den Wandel der Organisation.

Diese Tätigkeiten dienen dazu, eine Top-Performance bei den Ergebnissen zu erreichen – und zwar bei den Kunden, den Mitarbeitern und der Gesellschaft. Diese allgemeinen Leadership-Qualitäten sind auch im Weiterbildungsmanagement von Bedeutung.

Entrepreneurship

Anders als im primären, sekundären und tertiären Ausbildungsbereich ist im Weiterbildungsbereich:

- das Ordnungsmodell eher marktwirtschaftlich geprägt und in gesellschaftlichen Teilbereichen (Berufe, Betriebe usw.) gewachsen; eine zentrale Steuerung spielt höchstens innerhalb einzelner Segmente eine Rolle,
- die Nachfrage unsicher und heterogen,
- die Finanzierung prekär und erfolgsbedingt,
- die Personalsituation von Teilzeitbeschäftigung geprägt,
- die Lehr- und Lernkultur durch curricularen Pluralismus gekennzeichnet und
- die Trägerstruktur pluralistisch.

Die Auflistung zeigt deutlich, dass in Weiterbildungsorganisationen strategisch und operativ systembedingt oft ein relativ grosser Handlungsspielraum besteht. Es ist naheliegend, diesen mit einer unternehmerischen Haltung anzugehen und auszunutzen. Führung im Sinne von Entrepreneurship entdeckt Chancen, entwickelt und implementiert Innovationen, erschließt neue Ressourcen und verfügt über den Mut, ein unternehmerisches Risiko einzugehen – auch angesichts der potenziellen Instabilität bei Finanzierung, Nachfrage und Personal. Sie stützt sich dazu auf fundierte Kenntnisse über den Weiterbildungsmarkt, die Zielgruppen, deren Weiterbildungsbedarf und angemessene andragogische Konzepte.

Institutionelle Differenzierung

Weiterbildungsorganisationen sind in der Regel kleine bis mittelgrosse Organisationen, die bezüglich ihrer binnenstrukturellen und -kulturellen Bedingungen nicht standardisiert sind. Daher existieren spezielle Institutionalisierungsformen (vgl. Weber/Senn/Fischer 2006). In Abhängigkeit der Träger (Dachorganisation) können drei

Typen von Weiterbildungsorganisationen definiert werden (vgl. Weber 1995):

- Der weiterbildungsspezifisch-selbständige Organisationstyp: Die selbständigen Organisationen dieses Typs bieten Weiterbildung als einziges Angebot auf dem Markt an. Beispiele sind Volkshochschulen, gemeinnützige Bildungswerke oder gewinnorientierte private Weiterbildungsunternehmen (z. B. Sprachschulen). Es handelt sich bei diesem Organisationstyp um den Spezialisten unter den Weiterbildungsorganisationen.
- Der ausbildungsspezifisch-trägerabhängige Organisationstyp: Hier handelt es sich um Organisationen, deren Träger in der Ausbildung tätig sind. Dazu gehören etwa Weiterbildungsabteilungen von Hochschulen oder der beruflichen Bildung, seien diese öffentlich oder privat. Bei diesem Organisationstyp ist Weiterbildung anderen Bildungsfunktionen nachgeordnet.
- Der bildungsfern-trägerabhängige Organisationstyp: Zu diesem Typ zählen Organisationen, die einem Träger zugeordnet sind, der außerhalb des Bildungsbereichs tätig ist. Beispiele sind Weiterbildungsabteilungen von Unternehmen oder Weiterbildungsstellen in Berufsverbänden, in sozialen, ökologischen, politischen und soziokulturellen Organisationen oder Bewegungen. Weiterbildung ist bei diesem Organisationstyp eine nachgeordnete Aufgabe.

Diese Typologisierung verdeutlicht, dass der institutionelle Kontext eine bestimmende Rolle bezüglich der Organisationskultur und dabei auch des Gestaltungsspielraums für das Festlegen der Organisationsziele spielt.

Organisationen, die nicht nur als Vertriebsagenturen für Weiterbildungsangebote fungieren, entsprechen oft so genannten Expertenorganisationen. Das verlangt eine entsprechende Organisations- und Führungskultur. Das Stammpersonal setzt sich maßgeblich aus Fach- und Bildungsspezialisten zusammen. Diese sind in ihrem Rollenverständnis primär der Profession und nicht

der Funktion verpflichtet, was ihren Zugang zur betriebswirtschaftlichen Sichtweise erschweren kann. Dazu kommt der zahlenmäßig oft sehr umfangreiche neben- oder freiberufliche Lehrkörper, dessen Integration in die Organisation zu leisten ist. Dies ist eine recht anspruchsvolle Führungsaufgabe, weil die Handlungskoordination »teils über hierarchische Entscheidungen statt[findet], mehrheitlich aber in der Form von Verhandlungen und wechselseitiger Beobachtung« (vgl. Schrader 2008 S. 48f).

Marktbezogene Differenzierung

Außer durch die genannten Binnenbedingungen ist das Führungshandeln auch durch den Weiterbildungsmarkt geprägt: Eine Vielzahl von Anbietern – private und öffentliche, gemeinnützige und gewinnorientierte – trifft auf eine heterogene Nachfrage. Diese ist einerseits durch die unmittelbar Teilnehmenden, andererseits durch die Betriebe und öffentlichen Institutionen als erweiterte Kundschaft geprägt. Der Weiterbildungsmarkt ist teilweise reguliert (v. a. berufliche und tertiäre Weiterbildung) und oft regional ausgerichtet. Er lässt sich in Segmente gliedern, die sowohl durch Konkurrenz- wie auch durch Monopolsituationen geprägt sein können. Im Gegensatz zur Ausbildung steuert der Staat die Weiterbildung kaum.

Dieser stark differenzierte Markt und die Besonderheiten von Weiterbildung (Beteiligung des Teilnehmers am Bildungsprozess, uno-actu-Prinzip, Immaterialität; vgl. dazu Kortendieck 2008) bringen es mit sich, dass oft eher kleinteilig und kleinflächig operiert wird. Nähe und Verbundenheit mit der Zielgruppe werden zu wichtigen Erfolgsfaktoren. Oft entstammen denn auch die Führungskräfte dem beruflichen oder sozialen Milieu ihres Abnehmerkreises.

Führungsaufgaben im Führungsmodell

Wie werden nun Organisationen unter den genannten organisationalen und struktu-

rellen Bedingungen wirksam geführt? Was kann oder muss von Führungspersonen erwartet werden? Zum einen gibt es zahlreiche Listen mit Eigenschaften, die eine erfolgreiche Führungsperson beschreiben (vgl. Mintzberg 2009). Auch der Blick auf die Stellenausschreibungen im Weiterbildungsmanagement gibt einen Eindruck von den Erwartungen an Führungskräfte. Erfolg – wie auch Misserfolg – können aber nicht nur der einzelnen Führungsperson zugeschrieben werden. Organisationsinterne und -externe Rahmenbedingungen definieren den Handlungsspielraum. Neben der direkten, interaktiven Führung ist deshalb auch die indirekte, systemisch-strukturelle bedeutsam (vgl. Withauer 2011). Zudem kann Führung nur erfolgreich sein, wenn sie von den Mitarbeitern unterstützt wird. Die Führungsaufgaben im Weiterbildungsmanagement liegen gemäß dem an der Universität Bern entwickelten Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen (siehe Abb. 1 und vgl. Weber/Senn/Fischer 2006) auf:

- der normativen (Visionen und Kultur),
- strategischen (Analyse, Strategie und Organisation) und
- operativen Ebene (Weiterbildungsleistung).

Sie haben den spezifischen ordnungspolitischen und institutionellen, wissenschaftlichen, technologischen sowie den Lernkontext zu berücksichtigen. Die operativen Führungsaufgaben beziehen sich auf die Gestaltung und Steuerung von:

- Input: Ziele, Bedürfnisse und Kompetenzen der Lernenden und der Lehrenden,
- Prozess: Bedarfsanalyse, Planung, Konzeption, Durchführung, Evaluation,
- Output/Outcome: Lern- und Transfererfolg.

Damit diese Führungsaufgaben erfolgreich erfüllt werden können, werden sie durch Supportfunktionen unterstützt. Diese leiten an, wie in der Weiterbildungsorganisation exzellente Leistungen bedürfnisgerecht



Abb. 1: Führungsmodell (angelehnt an Senn/Ertel/Fischer 2008, S. 12)

erbracht werden: Weiterbildungsmarketing, Kommunikation und Qualitätsmanagement. Zudem helfen sie, Ressourcen zielorientiert einzusetzen: Personal-, Wissens-, Finanz- und Infrastrukturmanagement.

Kernprozesse und Feedback

Die Kernprozesse der Leistungserbringung lassen sich zirkulär anordnen und in den folgenden Dimensionen abbilden (siehe Abb. 2):

- Kontextanalyse,
- Konzept,
- Ressourcen/Organisation,
- Durchführung,
- Lernergebnis und Wirkung.

Aussagen zur Relevanz, Kohärenz, Effizienz und Effektivität ermöglichen in diesem vom Verein universitäre Weiterbildung Schweiz (Swissuni) für die Ebene »Weiterbildungsprogramm« erarbeiteten Modell (vgl. Swissuni 2010) auch eine Annäherung an die Frage, was erfolgreich führen im Weiterbildungsmanagement heißt. Es definiert als eines der Qualitätsziele: »Die Programmleitungen kennen die Resultate des Programms und wissen, ob die Lernziele effektiv und effizient erreicht worden sind. Sie kennen die Lernergebnisse, die Kosten des Programms und die Zufriedenheit der Teilnehmenden« (vgl. Swissuni 2010, S. 14). Qualität und Erfolg hängen eng zusammen. Eine erfolgreiche Steuerung bedingt ausrei-

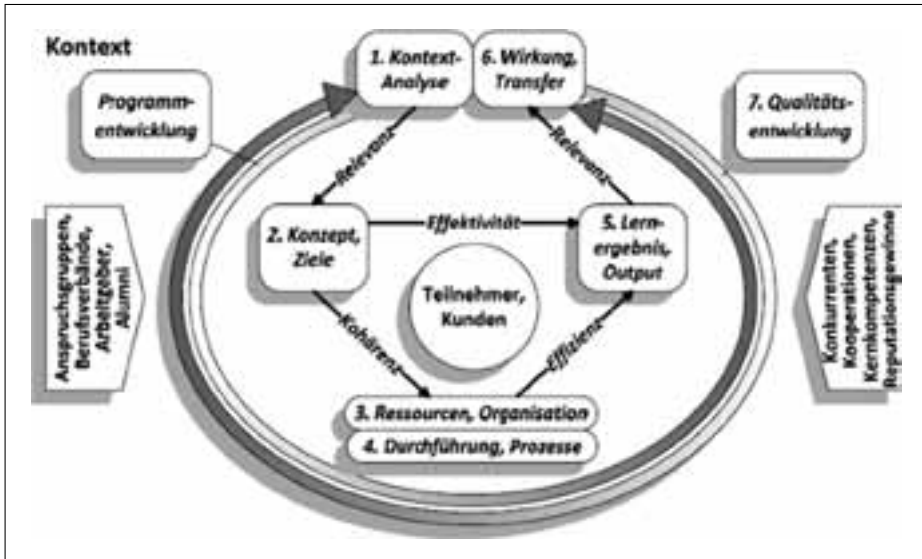


Abb. 2: Kernprozesse der Leistungserbringung – Kontext

chendes Steuerungswissen, das durch geeignete Feedbackverfahren im Rahmen der Evaluation, des Qualitätsmanagements oder des Bildungscontrollings zu organisieren ist.

Bildungscontrolling: Steuern und überprüfen

Zentral unterstützt wird die Führung von Weiterbildungsorganisationen durch das Bildungscontrolling. Dieses erfasst Schlüsselinformationen über Inputs, Leistungsprozesse und Outputs und erstellt Analysen, die für die Planung und Steuerung nötig sind. Bildungscontrolling stellt das Instrumentarium für Information, Planung, Kontrolle und Steuerung in Weiterbildungsorganisationen zur Verfügung (vgl. Schöni 2009). Beispielsweise mittels der Balanced Scorecard (BSC) können Strategien in operative Ziele und Maßnahmen übersetzt und die Erreichung der Ziele regelmässig überprüft werden – immer unter dem Einbezug verschiedener Perspektiven, nicht nur der finanziellen (vgl. Schöni 2009, Grossmann 2010).

Für eine wirksame Weiterbildung ist essenziell, den Transfer in die Praxis bereits

bei der Planung zu berücksichtigen, in der Durchführung zu betonen und schließlich auch zu überprüfen. Eine wichtige Rolle im Feedbackprozess spielen die Veranstaltungs- und Programmevaluationen (vgl. Beywl 2007). Mit ihnen werden Voraussetzungen, Durchführung und Ergebnisse von Weiterbildung bewertet. Dies ermöglicht einerseits den Grad der Zielerfüllung und die Transferwirkung zu ermitteln, andererseits Korrekturbedarf und Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen. Die Praxis zeigt, dass bei kleineren Weiterbildungsorganisationen Evaluation und Qualitätsmanagement verbreiteter sind als Bildungscontrolling.

Leadership: Beziehungen gestalten und pflegen

Im Zentrum von Weiterbildungsorganisationen stehen Menschen, seien es die Führungskräfte, die Mitarbeiter, nebenamtliche Lehrpersonen oder schließlich die Kunden bzw. die Teilnehmer. Mit diesem Fokus heißt die zentrale Führungsaufgabe: kommunizieren.

Im Gespräch mit Mitarbeitern und Stakeholdern werden die normativen und strategischen Leitplanken definiert und anschließend die Vorgaben operativ umgesetzt. Kommunikation bzw. interne Beziehungspflege dient der Schaffung der leistungsförderlichen Arbeitsatmosphäre.

Der Aufbau und die Pflege von externen Beziehungen sind für die Festigung der Position der Organisation zentral, nicht zuletzt durch Schmieden von Allianzen, sei es mit den Organisationen der Arbeitswelt oder mit sich optimal ergänzenden anderen Anbietern. Dadurch wird es ihnen möglich, sich in einem strukturierten und bekannten Umfeld anderer Einrichtungen und Organisationen zu bewegen und die je eigene Organisations- und Angebotsentwicklung sowie den Marktbezug darauf hin zu bestimmen.

Kompetenzprofil für Weiterbildungsmanagement

Die Führungspersonen bilden also die Antriebskraft einer Weiterbildungsorganisation. Welches sind die zentralen Kompetenzen, die von ihnen erwartet werden? Wie können sie festgestellt und weiterentwickelt werden?

Im Umfeld des Studiengangs Weiterbildungsmanagement an der Universität Bern wurde ein Kompetenzprofil für Weiterbildungsmanagement erarbeitet (vgl. Senn/Ertel/Fischer 2008). Dieses orientiert sich – theoriegestützt – an den berufspraktischen Anforderungen und wurde mit Roundtable-Gesprächen und einer schriftlichen Befragung im Feld getestet. Das Profil verdeutlicht, welche Kompetenzen von (erfolgreichen) Weiterbildungsmanagern erwartet werden und konkretisiert somit auch die personalen Grundlagen von wirksamem Führungshandeln. Das Kompetenzprofil beinhaltet sieben Kompetenzbereiche:

- In einer Weiterbildungsorganisation Orientierung vermitteln, Motivation fördern und Führungsaufgaben mit professionellem Selbstverständnis erfüllen.

- Den Weiterbildungsbereich, dessen Kontext und Akteure sowie die charakteristischen Spannungsfelder verstehen; die Austauschbeziehungen zwischen der Weiterbildungsorganisation und ihrer Umwelt zielorientiert gestalten.
- Führungsinstrumente zur wirksamen Leistungserbringung weiterbildungsadäquat einsetzen.
- Weiterbildungsangebote kontext- und zielgruppenspezifisch, transferorientiert sowie methodisch-didaktisch begründet planen, durchführen, evaluieren und verbessern.
- Mitarbeiter auswählen, einsetzen und fördern sowie Finanzen und Infrastruktur für Weiterbildung bereitstellen und bewirtschaften.
- Das für ihre Aufgaben relevante Wissen systematisch und evidenzbasiert dokumentieren und kommunizieren.
- Individuelle und organisationale Lernprozesse initiieren, fördern und reflektieren.

Mit diesen sieben Bereichen und ihren insgesamt 25 bereichsspezifischen Kompetenzen haben Senn/Ertel (2008) ein Instrument zur Selbst- und Mitarbeiterbeurteilung entwickelt. Dieses kann Führungskräften in Weiterbildungsorganisationen helfen, Qualifizierungsbedarf bei den Mitarbeitern zu eruieren, geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten beziehungsweise angemessene Weiterbildungsangebote zu entwickeln. Es kann aber auch Orientierungshilfe bei der Ausschreibung und Besetzung von Stellen im Weiterbildungsmanagement bieten.

Lebenslanges Lernen

Als Spezialisten in Bildungsfragen sollte es Führungspersonen in Weiterbildungsorganisationen nicht allzu schwer fallen, geeignete Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung zu eruieren und umzusetzen. Mit dem Kompetenzprofil steht ihnen ein Instrument zur Verfügung, das den Entwick-

lungsbedarf recht genau benennen kann. Wirksame Führung in der Weiterbildungsbranche verlangt hohe Anpassungsfähigkeit angesichts der oft wenig stabilen internen und externen Bedingungen. Deshalb macht lebenslanges Lernen nicht nur als Geschäftsidee für Weiterbildungsorganisationen, sondern auch als persönliches Leitmotiv für ihre Führungskräfte Sinn.

Literatur

Beywl, Wolfgang (unter Mitarbeit von Andreas Fischer und Peter Th. Senn): KWB-Studiengänge begleiten und bewerten. Arbeitsbericht 36 der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern, Bern 2007.

Dollhausen, Karin/Weiland, Meike: Kooperationen in der Weiterbildung – Bringen sie Strukturwandel und neue Sicherheiten? Deutsches Institut für Erwachsenenbildung Bonn 2010. Online: <http://www.die-bonn.de/doks/dollhausen1002.pdf>

Grossmann, Friedhelm: Bildungscontrolling. In: Schweizer, Gerd/Müller, Ulrich/Adam, Thomas (Hg.): Wert und Werte im Bildungsmanagement. W. Bertelsmann Bielefeld 2010, S. 133-161

KFH: Bewertungskatalog für Fachhochschulen. 4. Auflage Oktober 2010, S. 19-29. Online: http://www.kfh.ch/uploads/empfdoku/101213_EFQM.pdf

Kortendieck, Georg: Marketing in der Erwachsenenbildung. In: Kortendieck, Georg/Summen, Frank (Hg.): Betriebswirtschaftliche Kompetenz in der Er-

wachsenbildung. W. Bertelsmann Bielefeld 2008, S. 82-16.

Mintzberg, Henry: Managing. Berret-Koehler San Francisco 2009.

Schöni, Walter: Handbuch Bildungscontrolling. Rüegger Zürich 2009.

Schrader, Josef: Steuerung im Mehrebenensystem der Weiterbildung – ein Rahmenmodell. In: Hartz, Stefanie/Schrader, Josef: Steuerung und Organisation in der Weiterbildung. Julius Klinkhardt Bad Heilbrunn 2008.

Senn, Peter Th./Ertel, Helmut: Weiterbildungsmanagement – Kompetenzorientierte Selbst- und Mitarbeiterbeurteilung. In: Schmid, M./Laske, S./Orthey, A. (Hg.): PersonalEntwickeln. Das aktuelle Nachschlagwerk für Praktiker. Wolters Kluwer Köln. 118. Erg.-Lfg. Februar 2008, 5.51, S. 1-18.

Senn, Peter Th./Ertel, Helmut/Fischer Andreas: Kompetenzprofil für Weiterbildungsmanagement. Arbeitsbericht 35 der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern, Bern 2008.

Swissuni: Empfehlungen für die Qualitätsentwicklung in der universitären Weiterbildung. Bern 2010. Online: http://www.swissuni.ch/documents/Qualitätskriterien_2010

Weber, Karl/Senn, Peter Th./Fischer, Andreas: Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB. Arbeitsbericht 33 der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern, Bern 2006.

Weber, Karl: Weiterbildung und Organisation. In: Grundlagen der Weiterbildung GdWZ 6/1995 S. 318-321. Luchterhand Neuwied.

Withauer, Klaus F.: Führungskompetenz und Karriere. Gabler Wiesbaden 2011.