

# Projektbezogene Forschung und Entwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung als Steuerungsimpuls hochschulinterner Veränderungsprozesse

ASJA LENGLER

## Kurz zusammengefasst ...

*Durch projektbezogene Forschungs- und Entwicklungsvorhaben wird die hochschulinterne Auseinandersetzung mit dem Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung auf verschiedenen Funktions- und Organisationsebenen gefördert. Hierdurch ergeben sich nicht selten Veränderungsnotwendigkeiten innerhalb der Hochschulorganisation, die vor Projektbeginn nicht im Fokus lagen und erst im Prozess an Relevanz gewinnen. In dem vorliegenden Beitrag wird beispielhaft aufgezeigt, wie Veränderungsprozesse innerhalb von Hochschulen durch das Zusammenwirken von Forschung und (Angebots-)Entwicklung initiiert und von innen heraus intensiviert werden können.*

## 1 Einführung

Mit der Programmatik des lebenslangen Lernens als Grundlage für den persönlichen und beruflichen Erfolg hat die Relevanz der wissenschaftlichen Weiterbildung als gesellschaftspolitische Aufgabe in den vergangenen Jahren zugenommen.

„Über Notwendigkeit und Bedeutung der wissenschaftlichen Weiterbildung gibt es in der bildungspolitischen Diskussion wenig Kontroversen. Die bestehenden und sich verschärfenden Herausforderungen der demografischen Veränderungen, der technologischen Entwicklung und des internationalen Wettbewerbs, der wachsende Bedarf an hoch qualifizierten Fachkräften, aber auch das Ziel, soziale Konflikte zu vermeiden, verlangen ein möglichst hohes Bildungsniveau der in Deutschland lebenden Bevölkerung.“ (BMBF a)

Das gesteigerte gesellschaftliche Interesse und die stärkere bildungspolitische Forcierung der wissenschaftlichen Weiterbildung werden insbesondere durch konkrete bildungs-

politische Förderlinien sichtbar, die die Hochschulen sowohl zur Forschung als auch zur Entwicklung in diesem Bereich auf breiter Ebene anregen. Doch trotz der gesteigerten Aufmerksamkeit auf der Makroebene und gemäß des gesetzlichen Auftrags, nach dem die wissenschaftliche Weiterbildung ebenso wie Forschung und Lehre zu den Kernaufgaben der Hochschulen<sup>1</sup> zählt, erfolgt die Implementierung der Weiterbildung an den deutschen Hochschulen meist verhalten und stellt innerhalb der Hochschulorganisationen bislang einen marginalen Bereich dar (vgl. Hanft et al. 2016). Dies steht demnach sowohl der bildungspolitischen Programmatik als auch der zunehmenden Gewichtung wissenschaftlicher Weiterbildung in der Gesellschaft diametral gegenüber. Um dieser Diskrepanz entgegenzuwirken, geht derzeit ein starker Impuls durch das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung initiierte wettbewerblich organisierte Förderprogramm „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ aus, woraufhin sich ein deutlicher Anstieg gegenüber dem Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung innerhalb der Forschungslandschaft verzeichnen lässt (vgl. Lengler/Zink 2015). Im Rahmen dieses Förderprogramms beschäftigen sich derzeit deutschlandweit über hundert Hochschulen mit der wissenschaftlichen Weiterbildung (vgl. BMBF b), wodurch das Themenfeld ebenfalls intraorganisational an Relevanz gewinnt und „weiterbildende Studiengänge, die auf einem ersten Hochschulabschluss aufbauen oder auf der Grundlage von beruflicher Ausbildung und Erfahrung zu einem ersten Hochschulgrad führen, immer mehr an Bedeutung [gewinnen]“ (BMBF a). Der Ausbau und die Entwicklung dieser für viele Hochschulen neuartigen Angebotsformate bedeutet auch, dass sich Veränderungsnotwendigkeiten auf unterschiedlichen Ebenen innerhalb der Hochschulorganisation ergeben. In vielen Fällen setzen sich die Hochschulen anlässlich entsprechender Förderprogramme erstmalig strukturell und konzeptionell mit der wissenschaftlichen

<sup>1</sup> Die Weiterbildung findet in allen Landeshochschulgesetzen Berücksichtigung (vgl. hierzu u.a. Hanft et al. 2016), so auch im Hessischen Hochschulgesetz (HHG), welches als Gesetzesgrundlage der im Folgenden angesprochenen Hochschulen dient.

Weiterbildung auseinander, sodass die Beteiligten erst im laufenden Prozess ermitteln, welche Entwicklungs- und Optimierungsbedarfe tatsächlich bestehen (vgl. Hanft et al. 2016). In diesem Zusammenhang treten vermehrt Aspekte und Entwicklungsnotwendigkeiten in den Vordergrund, die vor Projektbeginn nicht im Fokus lagen und erst im Projektverlauf an Relevanz gewannen.

Im Kontext der Förderung „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ haben sich die drei mittelhessischen Hochschulen Philipps-Universität Marburg (UMR), die Justus-Liebig-Universität Gießen (JLU) und die Technische Hochschule Mittelhessen (THM) zu dem Verbundprojekt „WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen“<sup>2</sup> zusammengeschlossen, um die sowohl an wirtschaftlichen als auch gesellschaftlichen Interessen ausgerichteten Weiterbildungsprogramme der Hochschulen auszubauen und den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung insgesamt nachhaltig zu stärken<sup>3</sup>.

Auch im WM<sup>3</sup>-Projekt haben sich die institutionellen Veränderungen im Laufe des Prozesses vielfach von innen heraus entwickelt. Dabei erwies sich der Organisationsentwicklungsprozess umfangreicher als zunächst erwartet. In dem vorliegenden Beitrag wird beispielhaft aufgezeigt, wie Veränderungsprozesse innerhalb von Hochschulen durch das Zusammenwirken von Forschung und Angebotsentwicklung initiiert werden können. Im Zuge dieser Darstellung wird der Fokus insbesondere auf die Bedeutung der Akzeptanz von Hochschulangehörigen gegenüber wissenschaftlicher Weiterbildung gelegt, da diese eng mit dem Implementierungserfolg dieses Bereichs verbunden ist (vgl. Kahl/Lengler/Präßler 2015).

## 2 Aktionsforschung als wichtiger Forschungs- und Entwicklungsansatz für Veränderungsprozesse

Das Projekt „WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen“ kann als organisationaler Rahmen für die Forschung und projektbezogene Angebotsentwicklung im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung an den beteiligten Hochschulen beschrieben werden. Während der ersten Förderphase des Projektes (2011-2015) stand die Forschung ebenso wie die Entwicklung berufsbegleitender Weiterbildungsangebote auf Master- und Zertifikatsniveau im Vordergrund. In der zweiten Förderphase (2015-2017) werden keine weiteren Weiterbildungsangebote geplant und entwickelt. Vielmehr geht es darum, den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung durch forschungsbasierte Arbeiten insgesamt nachhaltig zu stärken und entsprechende Grundlagen für eine strategisch fundierte Weiterentwicklung und Positionierung der wissenschaftlichen Weiterbildung an den einzelnen Hochschu-

len und im Verbund auszubauen (vgl. WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen).

Durch die doppelte Zielperspektive von gleichzeitiger Forschung und (Angebots-)Entwicklung ist dem Projekt eine Hybridstruktur immanent, die sich einerseits durch ein klares wissenschaftliches Interesse an Erkenntnisgewinnung und andererseits durch ein mitlaufendes praktisches Interesse der nachhaltigen Implementierung des wissenschaftlichen Weiterbildungsbereichs auszeichnet (vgl. Kahl/Lengler 2014).

Eine solche Verbindung von Forschung und entwicklungsorientierter Praxis wird als „Aktionsforschung“ definiert und ist vor allem „für den Praktiker in einem komplexen Umfeld ein geeignetes Verfahren, [um] neue Sichtweisen kennenzulernen“ (Spiess 1994, S. 7). Der Begriff „Aktionsforschung“ ist eine Übersetzung des amerikanischen Begriffs „action research“ und wird „als Überbegriff für Forschungsaktivitäten an der Schnittstelle von Theorie und Praxis, sprich Wissenschafts- und Praxissystem“ (Cendon 2016, S. 25) verwendet, wobei der Schwerpunkt der Forschung auf der Praxis liegt, die verändert werden soll. Ein elementares Ziel der Aktionsforschung besteht demnach darin, empirische Daten zu erheben und gleichzeitig praktische Veränderungen in einem sozialen Feld zu bewirken, während die Forschung Teil des Veränderungsprozesses ist. Die Forschenden nehmen aktiv am Forschungsprozess teil, „indem sie ihr Handeln und Reflektieren immer wieder aufeinander beziehen“ (Alt Richter/Lobenwein/Welte 1997, S. 640) und ihre Expertise mit den Beforschten teilen, während diese ebenfalls aktive Akteurinnen und Akteure im Forschungsprozess darstellen (vgl. Cendon 2016). Ein kontinuierlicher Austausch zwischen den Forschenden, den Beforschten und dem Forschungsgegenstand selbst ist demnach von immenser Bedeutung in der Aktionsforschung. Diese Reflexivität sollte stets in einer systematischen und gründlichen Art und Weise in die Analyse einbezogen werden. Die Aktionsforschung folgt demnach einem partizipativen Ansatz, der die Forschenden und Beforschten zu gleichberechtigten Mitgliedern des Prozesses macht (vgl. Fox/Martin/Green 2007). Solch eine Art der Analyse erfordert eine Offenheit im Forschungsprozess, welche nur durch eine gute Vertrauensbasis sichergestellt werden kann. In diesem Zusammenhang sind „das echte Interesse an den unterschiedlichen Themen und Perspektiven der Beteiligten“ sowie die „gegenseitige Wertschätzung für die unterschiedlichen Expertisen und Schwerpunkte“ (Cendon 2016, S. 33) ausschlaggebend. Im Hinblick auf Veränderungsprozesse in organisationalen Kontexten wird die Aktionsforschung als wichtiger Forschungs- und Entwicklungsansatz gesehen, da sie solche Forschungsmethoden umfasst, deren zentrales Ziel eine Veränderung ist (vgl. ebd.).

<sup>2</sup> Obwohl die Forschungs- und Entwicklungsprojekte gemeinsam im Verbund durchgeführt werden, unterscheiden sich z.T. die organisationalen Implementierungsprozesse von Hochschule zu Hochschule. In der vorliegenden Beschreibung liegt der Fokus auf der JLU Gießen.

<sup>3</sup> Eine genauere Projektbeschreibung finden Sie auf der Homepage [www.wmhoch3.de](http://www.wmhoch3.de) sowie in den Zwischen- und Abschlussberichten des Projektes, die in gemeinsamer Zusammenarbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verbundprojektes entstanden sind und dem vorliegenden Artikel zugrunde liegen.

Auch wenn Veränderungsprozesse in Hochschulen vorwiegend aufgrund von externen Anreizen seitens der Politik – welche wiederum auf gesellschaftliche Veränderungen reagiert – entstehen respektive angestoßen werden, so ist es für die interne Organisationsentwicklung essentiell, möglichst viele Akteurinnen und Akteure innerhalb der Hochschulorganisation in den Veränderungsprozess einzubeziehen, um u.a. die oben genannte „Offenheit“ im Prozess herzustellen. Denn der Implementierungs- und Entwicklungserfolg im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung ist eng an die Akzeptanz der einzelnen Hochschulmitglieder gegenüber diesem Feld gekoppelt. Die Partizipation unterschiedlicher Personen innerhalb der Organisation kann dazu beitragen, bestehende Widerstände abzubauen und die Identifikation mit der individuellen Aufgabe im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung zu erhöhen (vgl. Müller-Böling 2006). Um eine Vielzahl der hochschulinternen Zielgruppe in die Forschung des WM<sup>3</sup>-Projektes einzubeziehen, wurde im Rahmen der ersten Förderphase u.a. eine Studie durchgeführt, in der die Analyse förderlicher und hinderlicher Einflussdimensionen auf die Akzeptanz und Beteiligungsbereitschaft von Hochschulangehörigen an wissenschaftlicher Weiterbildung im Vordergrund stand. In insgesamt 51 Einzelinterviews und acht Gruppendiskussionen wurden sowohl organisationale, personenbezogene als auch angebotsbezogene Aspekte berücksichtigt (vgl. Kahl/Lengler/Präßler 2015). Neben dem forschungsbasierten Erkenntnisinteresse war es innerhalb der Studie – ebenso wie im Gesamtprojektvorhaben – auch von besonderer Bedeutung, die Kommunikation innerhalb der Hochschule zu forcieren und zu intensivieren.

### **3 Impulse zur Organisationsentwicklung: Projektbezogener Einfluss auf hochschulinterne Prozesse**

Zur Erreichung der Projektziele, insbesondere der Implementierung von Weiterbildungsangeboten, sind weiterführende Entwicklungen innerhalb der Hochschulen notwendig, die zu Beginn des Projektes respektive der Antragstellung in dem Detail nicht mitbedacht werden konnten. Im Laufe des Forschungs- und Entwicklungsprozesses entstehen Fragen und Handlungsnotwendigkeiten, deren Bearbeitung für das Vorantreiben weiterer interner Prozessschritte erforderlich ist. Durch Erwartungen, Vorstellungen und Ansprüche unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure, die an dem Vorgehen (indirekt) beteiligt sind, wird das Projekthandeln beeinflusst. Dies scheint auch in weiteren Projekten der Förderlinie der Fall zu sein, wenn Hanft et al. (2016) in ihrer Ergebnispublikation der wissenschaftlichen Begleitung darauf hinweisen, dass „oftmals erst im Verlauf der Projektarbeit deutlich [wurde], dass es neben dem eigentlichen Ziel der Entwicklung von Studienangeboten auch darum gehe, ‚am Ende des Projektes eine tragfähige Organisationsstruktur zu haben“ (ebd., S. 77). Restrukturierungen verlaufen hierbei i.d.R. nicht linear anhand eines bestimmten Organisationsentwicklungsschemas, sondern sind vielmehr den spezifischen organisationskulturellen und -strukturellen Rahmenbedingungen anzupassen.

Die Projektmitarbeitenden „treffen in ihren Institutionen auf Kulturen, die sie bei der Erstellung ihrer Handlungsentwürfe berücksichtigen müssen, die sie aber auch über ihr eigenes Handeln wieder beeinflussen“ (ebd., S. 23). Um diese Interdependenzen in der Forschungs- und Entwicklungsarbeit hinsichtlich relevanter Veränderungsprozesse innerhalb der Hochschulorganisation zu verdeutlichen, werden im Folgenden Beispiele der Projektpraxis reflektiert betrachtet.

Der intraorganisationale Entwicklungsprozess hinsichtlich des Bereichs der wissenschaftlichen Weiterbildung ist durch das Projekt „WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen“ auf unterschiedlichen Ebenen angestoßen worden. Durch die Vorstellung des Projektes sowie dessen zentrale Ziele, Arbeitspakete und (Zwischen-)Ergebnisse in unterschiedlichen hochschulinternen Gremien – wie dem Fachbereichsrat, der Senatskommission und dem Senat ebenso wie dem Präsidium etc. – wird die Auseinandersetzung mit dem Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung auf verschiedenen Organisationsebenen gefördert und die Aufmerksamkeit gegenüber wissenschaftlicher Weiterbildung innerhalb der Hochschulorganisation erhöht. Die bisher eher nachrangig behandelte Thematik erscheint zunehmend auf der hochschulinternen Agenda und wird kommunikativ in das Bewusstsein der Hochschulangehörigen transportiert.

In diesem Zusammenhang ist die im Projekt durchgeführte intraorganisationale Forschung zu verschiedenen Fragestellungen der wissenschaftlichen Weiterbildung besonders hervorzuheben. So zeigt die Analyse der Interviews und Gruppendiskussionen in der oben genannten Akzeptanzanalyse, dass insgesamt innerhalb der Hochschulen ein höchst unterschiedliches Verständnis der Begrifflichkeit „wissenschaftliche Weiterbildung“ herrscht. Demzufolge wird diese nicht selten mit der internen Weiterbildung für das Hochschulpersonal oder mit beruflicher Weiterbildung, die außerhalb der Hochschule organisiert wird, gleichgesetzt. Des Weiteren sind die Besonderheiten der wissenschaftlichen Weiterbildung hinsichtlich rechtlicher Rahmenbedingungen, Finanzierungsaspekte, Teilnehmendengewinnung sowie der Konzeption berufsbegleitender Weiterbildungsangebote und der entsprechenden Gremienwege weitestgehend unbekannt, sodass das Hochschulpersonal in einem ersten Schritt zunächst einmal hierfür sensibilisiert werden muss (vgl. Kahl/Lengler/Präßler 2015). Mit Hilfe der geführten Interviews und Gespräche zu unterschiedlichen Aspekten der wissenschaftlichen Weiterbildung wird die Thematik pointiert betrachtet und somit bewusst diskutiert. Das bedeutet, das Hochschulpersonal wird durch die Forschung dazu angeregt, sich reflexiv mit der wissenschaftlichen Weiterbildung auseinanderzusetzen und Bezüge zu dem eigenen Arbeitsfeld herzustellen. Dies wird in den o.g. Erhebungen auch insofern deutlich, dass die Gesprächspartnerinnen und -partner die Interviewsituation selbst als Medium der Artikulation ihrer konkreten Nachfragen zu dem Themenfeld der wissenschaftlichen Weiterbildung nutzen. Ebenso versetzen sich die Interviewpartnerinnen und -partner in die Rolle (po-

tentieller) hochschulinterner Zielgruppen für die Implementierung und Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildung, indem sie die Gespräche „als Projektionsfläche ihrer Absichten bzw. ihrer konkreten Ideen ein[setzen]“ (Kahl/Lengler 2014, S. 83). Hierbei stehen insbesondere die Vorstellungen und Bedürfnisse zu Optimierungen der Rahmenbedingungen für die nachhaltige Implementierung wissenschaftlicher Weiterbildung im Fokus. Die Mitarbeitenden des Projektes, welche in dieser Situation die Rolle der Forschenden innehaben, werden von den Interviewpartnerinnen und -partnern zugleich als Expertinnen und Experten für den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung wahrgenommen. Bei ihnen wird sowohl umfangreiches Expertenwissen vorausgesetzt als auch die Bereitschaft auf die Interessen und Anliegen der Befragten einzugehen (vgl. ebd.).

Innerhalb der Interviews und Gespräche für die erkenntnisgewinnende Forschung mit den jeweiligen Expertinnen und Experten unterschiedlicher Organisationsebenen und Funktionseinheiten – Hochschulleitung, Verwaltungspersonal, Professorinnen und Professoren sowie wissenschaftliche Mitarbeitende – wurden nicht selten auch Probleme auf der operativen Ebene angesprochen (vgl. Kahl/Lengler/Präfler 2015). Da es dem Projekt ein besonderes Anliegen ist, neben der Forschung den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung an den Hochschulen nachhaltig zu stärken und zu optimieren, werden die angesprochenen Problemstellungen als Impulse für den Organisationsentwicklungsprozess im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung genutzt und daraus handlungspraktische Anforderungen abgeleitet sowie an die entsprechenden Funktionseinheiten übermittelt. Auf diese Weise bietet das Interview nicht nur eine punktuelle Möglichkeit für einen kommunikativen Austausch, sondern kann auch einen Anstoß für weitere Gespräche und Handlungsvoraussetzungen innerhalb der Hochschule geben.

Eine ebenenübergreifende Erweiterung des Wissens bezüglich des Aufgabengebietes der wissenschaftlichen Weiterbildung kann als zentraler Faktor für die nachhaltige Verankerung dieses Bereiches betrachtet werden, weshalb die Interviewsituation sowohl aus der forschenden als auch aus der organisationsentwickelnden Perspektive eine wichtige Funktion erfüllt. Die vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik und das gezielte Nachfragen von Seiten der intraorganisationalen Akteurinnen und Akteure wirkt dem Informationsdefizit innerhalb der Hochschulen entgegen, indem Missverständnisse aufgeklärt, hinderliche Faktoren ernst genommen und zugleich Chancen der wissenschaftlichen Weiterbildung verdeutlicht werden. In diesem Zusammenhang betonen Sonntag, Stegmaier und Michel (2008) den Stellenwert von systematischer Information und Kommunikation in Veränderungsprozessen. So sollten die Beteiligten möglichst frühzeitig über Ziele, Notwendigkeit und Nutzen der Veränderung informiert werden, um insgesamt die Akzeptanz zu steigern und die Handlungsbereitschaft zur Mitwirkung zu erzielen (vgl. Sonntag/Stegmaier/Michel 2008). Informations- und Kommunikationsprozesse innerhalb der

Hochschulorganisation können demnach als zentrale Voraussetzung für das Funktionieren von Arbeitsabläufen und die Optimierung von Prozessen im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung identifiziert werden. Bei der Entwicklung einer nicht geringen Anzahl von weiterbildenden Masterstudiengängen und Zertifikatskursen während der ersten Projektlaufzeit zeigte sich darüber hinaus, dass neben der Etablierung von Kommunikationsstrukturen auch die Entwicklung institutioneller Voraussetzungen und Rahmenbedingungen vorangetrieben werden muss, um die nachhaltige Implementierung und Verstetigung der wissenschaftlichen Weiterbildung innerhalb der Hochschulen sicherstellen zu können. In diesem Zusammenhang wurden in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Funktionsstellen innerhalb der Hochschule Verfahrensabläufe und Gremienwege erarbeitet, auf die Bedürfnisse der Weiterbildung abgestimmte Beratungs- und Betreuungskonzepte entwickelt und Leitlinien zur Erstellung von Prüfungsordnungen formuliert. Im Verlauf dieses Prozesses zeigte sich die Notwendigkeit, grundsätzliche Fragen zu klären, die sich aus den Besonderheiten der wissenschaftlichen Weiterbildung ergeben, wie die Durchführung des Bewerbungsverfahrens, der Erwerb und die Verwendung von Lizenzen und die Erstellung von Angebotskalkulationen auf Vollkostenbasis. Darüber hinaus wurden weitere Maßnahmen ergriffen, um auch die Qualität innerhalb der Angebote zu gewährleisten. In diesem Kontext wurde unter anderem ein Evaluationskonzept sowie ein Aufgabenkatalog für Angebotskoordinierende in der wissenschaftlichen Weiterbildung entwickelt. Durch diese hochschulinterne Vernetzung wurden relevante Schnittstellen deutlich, die für die wissenschaftliche Weiterbildung nutzbar gemacht werden können. Die Schaffung neuer Weiterbildungsformate hatte demnach zur Folge, dass auch die Erarbeitung von Verwaltungsprozessen und -strukturen für eben diese Angebote von innen heraus intensiviert wurde, wodurch ein langfristiger Organisationsentwicklungsprozess angestoßen werden konnte.

#### 4 Schlussbetrachtung

Anhand des Forschungs- und Entwicklungsprozesses innerhalb des Projektes „WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen“ wird ersichtlich, dass sich diese beiden Faktoren nicht isoliert voneinander betrachten lassen, sondern vielmehr in einer reziproken Beziehung zueinander stehen. Durch die zur Erreichung der Projektziele durchgeführte Forschung und Angebotsentwicklung tragen die Projektmitarbeitenden insgesamt dazu bei, die wissenschaftliche Weiterbildung innerhalb der Hochschule zu stärken. Das bedeutet zunächst die Verbreitung relevanter Informationen in diesem Bereich, die insgesamt zu einem Abbau des herrschenden Informationsdefizites und zur Steigerung der hochschulinternen Wahrnehmung sowie der Akzeptanz organisationaler Weiterentwicklung beitragen (vgl. Kahl/Lengler/Präfler 2015). Die Gespräche mit Hochschulangehörigen unterschiedlicher Funktionseinheiten sowie die Vorstellung des Projektes respektive der Projektergebnisse in den zentralen Gremien der

Hochschule verdeutlichen, dass die Sichtbarkeit der wissenschaftlichen Weiterbildung durch das Projekt insgesamt zugenommen hat. Es konnten Reflexionsprozesse angestoßen werden, welche die Bedeutung von wissenschaftlicher Weiterbildung innerhalb der Hochschulorganisation bestärkt haben. Durch die aktive Partizipation möglichst verschiedener Akteure und Funktionsträger in die Forschungs- und Entwicklungsprozesse konnte der Komplexität des organisationalen Wandels von Hochschulen begegnet werden (vgl. Laske/Scheytt/Meister-Scheytt 2004).

Durch die vom Projekt initiierte Entwicklung von Weiterbildungsangeboten ist deutlich geworden, dass die bisherigen Strukturen und Prozesse der Hochschulorganisation den Besonderheiten der wissenschaftlichen Weiterbildung nicht ausreichend gerecht werden. Um dieser Herausforderung zu begegnen und die Verfahren rund um die wissenschaftliche Weiterbildung transparent zu gestalten sowie den an der Weiterbildung beteiligten Funktionseinheiten innerhalb der Hochschulen (Verwaltung, Fachbereiche etc.) eine gewisse Planungs- und Prozesssicherheit zu geben, ist die Schaffung hochschulischer Rahmenbedingung und die Bereitstellung entsprechender Unterstützungsmaterialien von zentraler Bedeutung (vgl. Kahl/Lengler/Präßler 2015). Demnach dient insbesondere die Entwicklung und Implementierung der Weiterbildungsangebote auf Master- und Zertifikatsniveau als Anstoß für Veränderungsprozesse an der Hochschule, indem neue Ansätze und Verfahren erprobt und in die bestehenden Strukturen implementiert wurden. Das Projekt „WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen“ stellt demzufolge gewissermaßen eine strukturierte Organisationseinheit für den Ausbau der wissenschaftlichen Weiterbildung dar, wobei das Projekthandeln stets an den Organisationskontext angepasst wird. „Der wesentliche Erfolgsfaktor für die Etablierung dauerhafter Hochschulangebote im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung ist die strukturelle Verankerung“ (Granow et al. 2016, S. 182).

Auch wenn die Veränderungsprozesse innerhalb der Hochschulen nicht abgeschlossen sind, so ist dennoch deutlich geworden, dass die Forschung und die Entwicklung von Angeboten innerhalb des Projektes einen relevanten Beitrag für die strukturelle Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung geleistet haben. Es konnte ein Organisationsentwicklungsprozess angestoßen werden, der auch in Zukunft fortgeführt werden muss, um die Etablierung der wissenschaftlichen Weiterbildung als Kernaufgabe der Hochschulen zu gewährleisten.

## Literatur

Altrichter, H./Lobenwein, W./Welte, H. (1997): PraktikerInnen als ForscherInnen. Forschung und Entwicklung durch Aktionsforschung. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim und München: Juventa Verlag, S. 640-659.

BMBF a: Weiterbildung - Wissenschaftliche Weiterbildung. <https://www.bmbf.de/de/wissenschaftliche-weiterbildung-1311.html> [Zugriff: 02.06.2016]

BMBF b: Förderprojekte. <http://www.wettbewerb-offene-hochschulen-bmbf.de/foerderprojekte> [Zugriff: 02.06.2016]

Cendon, E. (2016): Gemeinsam forschen. Action Research als Arbeitsform der wissenschaftlichen Begleitung. In: Cendon, E./Mörth, A./Pellert, A. (Hrsg.): Theorie und Praxis verzahnen. Lebenslanges Lernen an Hochschulen. S. 25-43.

Fox, M./Martin, P./Green, G. (2007): Doing practitioner research. London: Sage Publications.

Granow, R./Steinert, F./Bartosch, U./Huhn, W./Magula, A. (2016): Mainstreaming des berufsbegleitenden Online-Studiums in Schleswig Holstein - Der LINAVO Ansatz. In: Hanft, A./Brinkmann, K./Kretschmer, S./Maschewitz, A./Stöter, J. (2016): Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen. Band 2. Münster: Waxmann, S. 159-185.

Hanft, A./Brinkmann, K./Kretschmer, S./Maschewitz, A./Stöter, J. (2016): Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen. Band 2. Münster: Waxmann.

Kahl, R./Lengler, A. (2014): Methoden der Erforschung von Akzeptanz wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen. In: Schemmann, M. (Hrsg.): Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung. Wissenschaftliche Weiterbildung im Kontext lebensbegleitenden Lernens. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag, S. 73-88.

Kahl, R./Lengler, A./Präßler, S. (2015): Akzeptanzanalyse. Forschungsbericht zur Akzeptanz innerhochschulischer Zielgruppen. Verwaltungspersonal, wissenschaftliches Personal. In: Seitter, W./Schemmann, M./Vossebein, U. (Hrsg.): Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Empirische Studien zu Bedarf, Potential und Akzeptanz. Wiesbaden: Springer VS, S. 291-408.

Laske, S./Scheytt, T./Meister-Scheytt, C. (Hrsg.): Personalentwicklung und universitärer Wandel: Programm - Aufgaben - Gestaltung. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

Lengler, A./Zink, F. (2015): Wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen. In: berufsbildung, Heft 156(2015), S. 16-19.

Müller-Böling, D. (2006): Nach der Reform ist vor der Reform - Neue Herausforderungen für die entfesselte Hochschule. In: Opelland, H. J. (Hrsg.): Deutschland und seine Zukunft: Innovation und Veränderung in Bildung, Forschung und Wirtschaft. Lohmar: Josef Eul Verlag, S. 193-208.

Sonntag, K./Stegmaier, R./Michel, A. (2008): Change Management an Hochschulen: Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung. In: Fisch, R./Müller, A./Beck, D. (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. Wiesbaden: VS. S. 415-442.

Spiess, E. (1994): Aktionsforschung. In: Rosentiel, L./Molt, W. (Hrsg.): Handbuch der angewandten Psychologie. Band 3. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie. S. 1-8.

WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen - Ein Verbundprojekt der drei mittelhessischen Hochschulen: Über uns. <http://www.wmhoch3.de/start/ueber-uns> [Zugriff: 02.06.2016]

## **Autorin**

Asja Lengler, M.A.  
asja.lengler@admin.uni-giessen.de