

# Professionalisierung der wissenschaftlichen Weiterbildung als hochschulische Mehrebenenherausforderung

SIMONE KRÄHLING  
RAMIN SIEGMUND  
WOLFGANG SEITTER

## *Kurz zusammengefasst ...*

*Der Aufsatz fokussiert die Professionalisierung wissenschaftlicher Weiterbildung als eine komplexe Mehrebenenherausforderung insbesondere bei einer dezentralen hochschulischen Organisationsform. Nach einer kurzen systematischen Beschreibung von Organisationsformen, Akteuren und Aufgaben werden vor dem Hintergrund eigener empirischer Studien zwei zentrale Professionalisierungsfelder wissenschaftlicher Weiterbildung exemplarisch vertieft. Während die Professionalisierung von Marketing eher von der Aufgabe ausgeht, die dann auf den verschiedenen Ebenen akteurs- und rollenbezogen zugeordnet und operationalisiert werden muss, geht die Professionalisierung von Dozierenden eher von den Akteuren aus, wobei die Professionalisierung der Lehrkräfte dann selbst eine Mehrebenenherausforderung im Sinne der Professionalisierung des Dozierendenmanagements darstellt. Abschließend werden einige externe Professionalisierungsbedingungen in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft für die Stärkung des Mandats wissenschaftlicher Weiterbildung – auch im Innenbereich von Hochschulen – markiert.*

## **1 Einleitung**

Wissenschaftliche Weiterbildung hat als berufsbegleitendes kostenpflichtiges Angebotssegment von Hochschulen in den letzten Jahren eine bedeutende Aufwertung und Ausweitung erfahren. Mit dieser stärkeren Institutionalisierung haben sich auch definierbare Akteure und – damit verbunden – Rollen in der und für die wissenschaftliche Weiterbildung deutlich(er) herauskristallisiert. An den meisten weiterbildungsaktiven Hochschulen gibt es u.a. akademische Leitungen, Studiengangkoordinationen, Produktmanager\_innen

und Entwickler\_innen, Lehrende und Tutor\_innen, Verantwortliche in Stabsstellen, der Zentralverwaltung oder in spezialisierten Zentren ebenso wie Fachleute für spezifische weiterbildungsrelevante Aufgabenbereiche (Rechtsfragen, Haushaltsangelegenheiten, Öffentlichkeitsarbeit). In einer einfachen Schematisierung lassen sich Akteure und Rollen unterscheiden nach übergeordneter Steuerung (Makroebene), Entwicklung und Durchführung (Meso- und Mikroebene) sowie verwaltungsseitigem Support (Meso- und Mikroebene).

Zudem gibt es spezifische Herausforderungen des berufsbegleitenden Studierens, auf die die wissenschaftliche Weiterbildung deutlich stärker reagieren muss als die grundständige Lehre. Einerseits ist eine ausgeprägtere Nachfrageorientierung aufgrund der Kostenpflichtigkeit der Angebote zu konstatieren mit Handlungsfeldern wie Bedarfsanalyse, Kostenträgerkalkulation, Marketing, Zielgruppenansprache oder Kooperation.<sup>1</sup> Andererseits resultieren Herausforderungen aus der synchronen Zusammenführung von Studium und Beruf/Familie mit Handlungsfeldern wie lernbezogene Distribution, Zeitvereinbarkeit, Berufserfahrung als lehr-/lernbezogener Reflexionsgegenstand, Begleitung/Beratung oder Dienstleistungsorientierung (vgl. zu den einzelnen Aspekten die Übersichtsbeiträge in Jütte & Rohs, 2020).

Trotz der stärkeren Institutionalisierung ist wissenschaftliche Weiterbildung an vielen Hochschulen nach wie vor kein Kernprozess, die Grade an Involviertheit auf den unterschiedlichen Ebenen sind höchst unterschiedlich ausgeprägt, die Implementierung vollzieht sich vielerorts projektgetrieben und ohne eine gesicherte Grundausstattung, Institutionalisierung und legitimatorische Absicherung sind insofern prekär und wenig stabil (Kondratjuk, 2020). Auch die Zu-

<sup>1</sup> Nachfrageorientierung kann als allgemeines Struktur- und Handlungsprinzip der wissenschaftlichen Weiterbildung auf allen Ebenen der Angebotsgestaltung gelten. Die Kostenpflichtigkeit insbesondere der abschlussorientierten wissenschaftlichen Weiterbildung verschärft dieses Prinzip jedoch in erheblichem Maße.

gangswege zur Weiterbildung und die Erfahrungshintergründe der einzelnen Akteure sind höchst unterschiedlich. Formate einer systematischen Vorbereitung und Qualifizierung oder etablierte Formen systematischen Kompetenzaufbaus sind kaum anzutreffen, was u.a. auch der hohen Volatilität durch zeitlich befristete Anstellungsverhältnisse geschuldet ist.<sup>2</sup> Insofern steht die Weiterbildung als Ganzes und in ihren einzelnen Aufgabenbereichen vor einer deutlichen Professionalisierungsnotwendigkeit und Professionalisierungsherausforderung, wobei ganz unterschiedliche Ebenen von dieser Herausforderung betroffen sind:

- die Ebene der gesellschaftlichen und innerhochschulischen Legitimität, d.h. die Klärung von Mandat und Lizenz ebenso wie der strategischen Funktion und Ausrichtung der wissenschaftlichen Weiterbildung
- die Ebene der Zuständigkeitsbereiche und Aufgabenprofile der einzelnen Akteure sowie deren Zusammenspiel
- die Ebene der hochschulischen (verwaltungsseitigen) Prozessstrukturen und Organisationsroutinen
- die Ebene der (formalen) Fortbildung und des (informellen) Praxisaustausches

Die Professionalisierung der wissenschaftlichen Weiterbildung ist in einer derartigen Perspektive eine komplexe Mehrebenenherausforderung, die gleichzeitig bearbeitet werden bzw. vonstattengehen sollte. Gleichwohl kann Professionalisierung eher an den Aufgaben (Marketing, Kooperation, Finanzmanagement) oder eher an den Akteuren (Studiengangkoordinationen, Dozierende, zentrale Leitung) ansetzen und von dort aus weiter ausgestaltet werden. Die Frage der Professionalisierungsrichtung hängt dabei auch stark mit der konkreten Organisationsform der wissenschaftlichen Weiterbildung (zentral-dezentral) und den damit verbundenen Möglichkeiten funktionaler Spezialisierung zusammen. Unabhängig vom Ausgangspunkt geht es allerdings letztendlich immer um die professionelle(re) Verbindung von Aufgaben und Akteuren.

Im Folgenden wird diese komplexe Mehrebenenherausforderung der Professionalisierung von wissenschaftlicher Weiterbildung strukturell ausgeführt und an zwei Beispielen vertiefend erläutert. Dazu wird zunächst das Feld von Akteuren, Aufgaben und Organisationsformen der wissenschaftlichen Weiterbildung aufgespannt und unterschiedliche Varianten von Professionalisierung (konzeptionell) abgeleitet (2). In

einem zweiten Schritt werden exemplarisch zwei Bereiche möglicher Professionalisierung näher beleuchtet. Professionalisierung von Marketing – als Bearbeitungsmodus der Kostenpflichtigkeit – geht eher von der Aufgabe aus, die dann auf den verschiedenen Ebenen akteurs- und rollenbezogen zugeordnet und operationalisiert werden muss (3). Die Professionalisierung von Dozierenden – als einer entscheidenden lehrbezogenen Umsetzungs- und Scharnierstelle – geht dagegen eher von den Akteuren aus, wobei die Professionalisierung der Lehrakteure selbst eine Mehrebenenherausforderung im Sinne der Professionalisierung des Dozierendenmanagements darstellt (4). In einem Ausblick werden abschließend einige externe Professionalisierungsbedingungen in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft für die Stärkung des Mandats wissenschaftlicher Weiterbildung – auch im Innenbereich von Hochschulen – markiert (5).

Der Aufsatz verfolgt die Perspektive einer Professionalisierung der wissenschaftlichen Weiterbildung, nicht die Perspektive einer Professionalisierung durch wissenschaftliche Weiterbildung. Die Professionalisierungsperspektive von Adressat\_innen und Teilnehmenden wird hier nicht berücksichtigt, sondern müsste in einem anderen Aufsatz ebenso vertieft werden wie die Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Professionalisierungsmodi von wissenschaftlicher Weiterbildung. Methodisch kombiniert der Aufsatz eine strukturell-analytische Perspektive mit Befunden aus eigenen empirischen Studien.<sup>3</sup>

## 2 Wissenschaftliche Weiterbildung: Organisationsformen – Akteure – Aufgaben

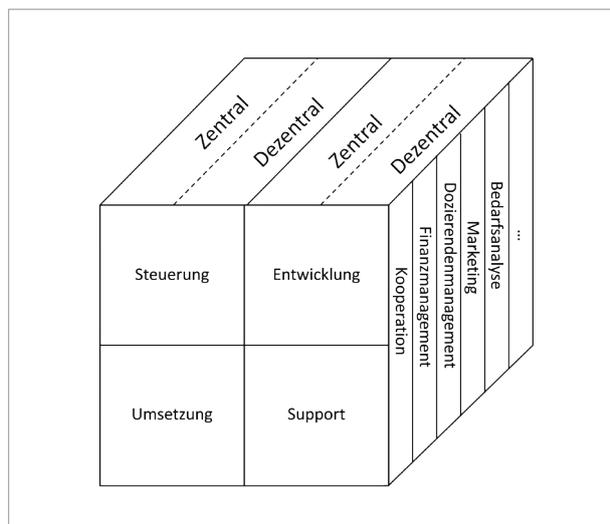
Die Professionalisierung der wissenschaftlichen Weiterbildung ist in ihren Möglichkeiten und Pfaden stark von der jeweiligen hochschulischen Organisationsform abhängig. Zentrale Organisationsformen haben – mit Blick auf Akteure und Aufgaben – andere Herausforderungen als dezentrale Formen. Dies hängt zum einen mit dem erreichbaren Größenvolumen, zum anderen mit den damit verbundenen Möglichkeiten der Spezialisierung von Aufgaben zusammen. Zentrale Einrichtungen haben aufgrund ihrer Zentralität und Bündelung andere Gesamtvolumina in der Umsetzung von Angeboten als einzelne Fachbereiche, die in ihrer Dezentralität in der Regel nur wenige Angebote vorhalten (können und wollen). Dadurch können zentrale Einrichtungen – unabhängig davon, ob sie innerhalb oder außerhalb der Hochschule verortet sind – einen deutlich höheren Spezialisierungsgrad in der Aufgabenerfüllung ausprägen als dezentrale Einrichtungen, d.h. es

<sup>2</sup> Erst im Kontext des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, der als ein kollektiver projektgetriebener Professionalisierungszusammenhang gedeutet werden kann, wurden unterschiedliche Qualifizierungsformate entwickelt und umgesetzt. Ihre weitere – auch projektunabhängige – Verstärkung bleibt jedoch abzuwarten. Für einen Überblick der Qualifizierungsaktivitäten vgl. Braun & Rumpf, 2018, S. 100-102.

<sup>3</sup> Der forschungs- und professionalisierungsbezogene Erfahrungshintergrund der Autor\_innen stellt das sechsjährige Verbundprojekt WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen dar, das in der ersten Runde des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ vom BMBF gefördert wurde und in dem eine Vielzahl an empirischen Studien zu Aufgabenfeldern und Professionalisierungsherausforderungen in der wissenschaftlichen Weiterbildung entstanden. Gleichzeitig hat das Projekt an der Philipps-Universität Marburg einen bedeutsamen Institutionalisierungsschub erzeugt, in den alle drei Autor\_innen mit unterschiedlichen Rollen involviert waren. Zum WM<sup>3</sup>-Projekt vgl. Seitter, Friese & Robinson, 2018a, 2018b.

kann Spezialist\_innen geben für Marketing, Entwicklung oder IT-Support. Dezentrale Einrichtungen sind hingegen eher mit der Herausforderung konfrontiert, dass die Akteure der wissenschaftlichen Weiterbildung in der Regel einen breiten Aufgabenmix übernehmen (müssen), d.h. Aufgaben wie Marketing, Entwicklung oder IT-Support können lediglich mit einem mehr oder weniger geringen Arbeitsanteil von den involvierten Personen übernommen werden. Schematisch dargestellt führt diese Unterschiedlichkeit der Organisationsform zur Konzentration und Spezialisierung von einzelnen Aufgaben, die dann das Zentrum der jeweiligen Akteursrolle darstellen (*Zentralität, Professionalisierung in die Tiefe*), oder zur Bündelung und Relationierung von unterschiedlichen Aufgaben, die dann je unterschiedliche Rollensegmente darstellen (*Dezentralität, Professionalisierung in die Breite*).<sup>4</sup> Gleichwohl gibt es Aufgaben, die aufgrund ihres Charakters nicht von einer Person alleine wahrgenommen werden können, sondern die an unterschiedlichsten Stellen und auf unterschiedlichsten Ebenen Bedeutsamkeit erlangen (können) und insofern übergreifende Professionalisierungsherausforderungen darstellen. So sind beispielsweise Marketing oder Dienstleistungsorientierung – neben konkreten Praktiken – vor allem auch Haltungen, die es entsprechend ebenen- und akteursübergreifend zu vermitteln und zu kultivieren gilt.

Relationiert man die vier großen Aufgabenfelder der wissenschaftlichen Weiterbildung (Steuerung, Entwicklung, Umsetzung und Support) mit den vielen konkreten Einzelaufgaben im Detail und differenziert dies zusätzlich nach zentraler bzw. dezentraler Ausrichtung, so ergibt sich folgendes Bild:



**Abb. 1:** Relationierung von Organisationsformen, Aufgabenfeldern und Einzelaufgaben.

Die Akteure und Akteurskonstellationen samt ihrer Aufgabenverortung auf den verschiedenen Ebenen sind damit sehr vielfältig und können von den Hochschulen sehr unterschiedlich bearbeitet werden. Im Folgenden werden beispielhaft zwei Aufgaben- bzw. Akteurskonstellationen vertieft betrachtet. Die Auswahl dieser beiden Beispiele ist zwar kontingent, gleichwohl sind sie für eine erfolgreiche Implementierung von wissenschaftlicher Weiterbildung zentral: Professionelles Marketing als (vorgelagerte) Bedingung einer erfolgreichen Umsetzung, professionell agierende und betreute Dozierende als erfolgreiche Bedingung im Vollzug. Als organisatorische Hintergrundfolie wird bei der vertiefenden Analyse eine dezentrale Organisationsform vorausgesetzt.<sup>5</sup>

### 3 Professionalisierung von Marketing als übergreifende Aufgabe und in der akteurs-spezifischen Umsetzung – von der Aufgabe zum Akteur

Marketing wird in der wissenschaftlichen Weiterbildung vor allem aufgrund der kostenpflichtigen Ausrichtung von Weiterbildungsangeboten virulent (vgl. Kapitel 1). Der Begriff verweist auf die Kennzeichnung eines Produkts mittels eines Zeichens bzw. einer Marke, um seine Wiedererkennung sicherzustellen (Möller, 2011, S. 15-16). Im Sinne der Schaffung und Gestaltung von Wiedererkennungseffekten können Marketingaktivitäten daher in einem entscheidenden Maße nicht nur die Profilierung von Einzelangeboten, sondern auch von wissenschaftlicher Weiterbildung in ihrer Gesamtheit befördern. Anschlussfähig zeigt sich eine breite Definition von Marketing, die sich über eine Denkhaltung und Organisationsphilosophie ausdrückt (Bruhn, 2019, S. 14). In einem solchen Verständnis ist das Akteurshandeln auf Makro-, Meso- und Mikroebene daran ausgerichtet, „den an der ‚Leistung Bildung‘ interessierten Personen und Gruppen nützlich zu sein“ (Böttcher, Hogrebe & Neuhaus, 2010, S. 48). Allerdings unterscheiden sich – je nach Organisationsform (zentral-dezentral) und Institutionalisierungsgrad (projektformig-dauerhaft) – die Möglichkeiten marketingbezogenen Handelns in erheblichem Maße.

#### 3.1 Marketing – eine Systematisierung des Aufgabenfeldes

In der Literatur zu Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung sind unterschiedliche Schwerpunktsetzungen zu verzeichnen: Die Angebotsvermarktung kann in ihren Möglichkeiten und Herausforderungen im Kontext der Gesamtorganisation betrachtet werden und vorrangig Fragen der Profilierung und Reputation behandeln. Marketing kann auch dem Bereich der Segmentierung des Weiterbildungsmarktes zugeordnet werden mit einem Fokus auf (die Bedeutung von) Zielgruppenanalysen und Bedarfsermittlungen. Ein eigen-

<sup>4</sup> Zudem korrespondieren häufig Dauerhaftigkeit bzw. Befristung des Personals mit den beiden Polen dieser Alternative.

<sup>5</sup> Dieser Fokus auf Dezentralität ist dem Umstand geschuldet, dass nur sehr wenige Hochschulen eine verbindliche Zentralität der wissenschaftlichen Weiterbildung festgelegt haben. An den meisten Hochschulen besteht eine Gleichzeitigkeit höchst unterschiedlicher Organisationsformen – und damit eine wie auch immer gelagerte Dezentralität.

ständiges Themenfeld stellen Zielgruppen und ihre Bedarfe im Gesamtprozess der Vorbereitung und Durchführung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote dar, wobei Zielgruppen und Bedarfe zumeist aus der Perspektive abgestimmter Marketingaktivitäten thematisiert werden. Einen ausdrücklichen Schwerpunkt in den Ausarbeitungen bilden – mit Blick auf die Beitragsanzahl und Beschreibungstiefe – die Marketing-Instrumente der Angebots-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik und deren Mix, die sich vermehrt auf die unterschiedlichen Dimensionen einer digitalen Umsetzung beziehen und vornehmlich Aspekte von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung aufgreifen (vgl. zu den einzelnen Aspekten die Übersichtsbeiträge in Hanft & Simmel, 2007).

Als expliziter Forschungsgegenstand ist Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung im Vergleich zu anderweitigen Themenkomplexen deutlich unterrepräsentiert. Einzelbeiträge entstanden insbesondere im Kontext des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ (z.B. Haubenreich & Breitenberger, 2015; Banscheraus, Pickert & Neumerkel, 2016; Gronert, Krähling, Präßler & Döring, 2017a) oder anhand exemplarischer Umsetzungspraktiken an konkreten Hochschulen (z.B. Rubens-Laarmann, 2007). Diese Arbeiten weisen eher einen konzeptionellen und handlungspraktischen oder organisationsspezifischen, weniger einen analytisch-systematischen oder empirischen Charakter auf. Auch ist festzustellen, dass der Marketingbegriff in etlichen Studien keine explizite Verwendung findet, sondern in anderweitigen Themenkomplexen, wie beispielsweise der Angebotsentwicklung und -koordination sowie des Personal-, Kooperations- oder Dienstleistungsmanagements, eingebettet ist. Diese hybride Form der Thematisierung – die auch aus förderspezifischen Programmlimitierungen resultiert – erschwert konzeptionelle bzw. systematische Ableitungen für die Professionalisierung(-stendenzen) von Marketing.

### 3.2 Marketing aus einer (dezentralen) Mehrebenenperspektive – eine vorläufige empirische Annäherung

Im Folgenden wird vertiefend der Frage nachgegangen, wie im Kontext einer dezentralen Organisationsform wissenschaftlicher Weiterbildung Profilierungsoptionen und Wiedererkennungseffekte eröffnet und somit eine Professionalisierung des Handlungsfeldes befördert werden können. Dezentralität mit einer Beteiligung vieler Akteursgruppen in differenzierten Konstellationen (zumeist in Fachbereichen und der Hochschulverwaltung) impliziert, dass Marketing von wissenschaftlicher Weiterbildung auf unterschiedlichen Hochschulebenen ange-

siedelt ist und stark – vor allem aufgrund der vielfältigen Aufgabenzuordnungen und Erfahrungshintergründe – in Ausmaß und Intensität divergieren kann. Dies bedeutet jedoch nicht, dass dezentrale Marketingaktivitäten im Zuge von Einzelangeboten und wissenschaftlicher Weiterbildung im Allgemeinen nicht zu einer Professionalisierung beitragen können. Vorteile einer dezentralen Organisation liegen „in der Nähe zu Wissenschaft und Forschung, in der Nähe zu Lehre und Lehrenden, zu den entsprechenden didaktischen Kulturen und dem Zugang zu den Zielgruppen“ (Lengler & Sweers, 2018, S. 134).<sup>6</sup>

Bei einer Systematisierung von empirischen Befunden zu marketingbezogenen Umsetzungsaktivitäten lassen sich drei zentrale Dimensionen – Instrumente, Prozesse und Strukturen – unterscheiden, die ebenen- und akteurspezifisch zugeordnet werden können.<sup>7</sup>



Abb. 2: Identifizierte Ebenen von Marketingaktivitäten in der wissenschaftlichen Weiterbildung.

Marketing in Form von *Instrumenten*: Ein Großteil der empirischen Ergebnisse bezieht sich auf eine Systematisierung und

<sup>6</sup> Auf den ersten Blick erscheint es plausibel anzunehmen, dass in einer zentralen Organisationsform Marketing eher als grundsätzliche Managementfunktion etabliert ist, die Angebotsvorbereitung und -durchführung an einer konsequenten Nachfrageorientierung ausgerichtet ist und Marketing in eine Gesamtstrategie und Denkrichtung eingebettet werden kann. Die o.g. Vorteile einer dezentralen Organisationsform können jedoch auch in marketingbezogene Stärken überführt werden, so dass die Entwicklung von Professionalisierung bei Dezentralität – so die These – mit anderen Akzenten verläuft. Diese Andersartigkeit müsste allerdings in empirischen Studien weiterverfolgt und ausdifferenziert werden.

<sup>7</sup> Die folgenden Ausführungen resümieren Befunde des Arbeitspaketes zu Vertrieb und Dienstleistungsmanagement, die innerhalb des WM<sup>3</sup>-Projektes (vgl. Fußnote 3) erarbeitet wurden (Gronert et al., 2017a, 2017b). Die empirischen Ergebnisse gründen sich auf qualitative, halbstandardisierte Leitfadengespräche mit einem mit hochschulinternen und hochschulexternen Vertriebsexpert\_innen sowie mit Studiengangkoordinationen der Weiterbildungsangebote der Verbundhochschulen (N=17). Zum anderen resultieren sie aus Gesprächen mit hochschulinternem Personal, das mit der Erbringung von Dienstleistungen in unterschiedlichen Bereichen betraut ist und sich als je relevante Schnittstelle für wissenschaftliche Weiterbildung herauskristallisierte (N=8).

Beschreibung der Aktionsinstrumente von Marketing; aufgrund des Forschungsgegenstandes Vertrieb werden vornehmlich Vertriebskanäle aus dem Datenmaterial herausgearbeitet und in ihrer Bedeutung für die Distribution wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote an Hochschulen beleuchtet. Diese Aufgabe übernehmen häufig die Weiterbildungsbeteiligten (der Fachbereiche) in unterschiedlichen Ausprägungen. Aufgrund der Nähe zu den Zielgruppen und einem hohen Maß an individueller Handlungsfreiheit zeigt sich in den Formen der Adressierung ein kreatives Gestaltungspotenzial (mit vielen Beteiligten und Umsetzungsformaten).

Marketing in Form von *Prozessen*: Der Entwicklung und Implementierung von Prozessabläufen vor allem zu weiterbildungsrelevanten Aufgabenbereichen in der Verwaltung (Rechtsfragen, Haushaltsangelegenheiten, Öffentlichkeitsarbeit) kommt eine hohe Bedeutung zu. Eine Institutionalisierung von Gesprächsroutinen und Abstimmungsprozessen in der Begleitung, Beratung, Moderation und Steuerung befördert die Angebotsprofilierung in einem entscheidenden Maße. In diese Institutionalisierungsarbeit von Prozessroutinen sind zahlreiche Akteure involviert (Akademische Leitungen, Studiengangkoordinationen, Verwaltungspersonal, Hochschulleitung) und sie erfolgt in einem - zeitlich wie personell - aufwendigen Abstimmungsprozess zwischen unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen der Hochschule.

Marketing in Form von *Strukturen*: Das Herausbilden von Strukturen in den Weiterbildungsangeboten und entsprechender Verfahrensabläufe innerhalb der Hochschule stellt sich als weitere Form von Marketing heraus. Strukturbildungen benötigen dabei - mit Blick auf die differenzierten in Weiterbildung involvierten Hochschulinstanzen - einen starken organisationsseitigen Support und Willen. Von Bedeutung ist die klare Zuordnung von Zuständigkeiten in Form von Ansprechpersonen und die Etablierung von handlungsleitenden Richtlinien, denen eine Steuerungsfunktion innerhalb der Gesamtorganisation in Bezug auf wissenschaftliche Weiterbildung zukommt.<sup>8</sup>

In einer Gesamtschau ergibt sich eine enge Verzahnung der unterschiedlichen Ausdeutungs- und Systematisierungsebenen von Marketing, die sich gegenseitig bedingen und verstärken (können). Eine retrospektive Betrachtung der erarbeiteten Befunde, die sich maßgeblich auf Ausführungen zu *Instrumenten* gründen, deutet daraufhin, dass (erst) operative Marketingaktivitäten in der konkreten Ausgestaltung wissenschaftlicher

Weiterbildung (Instrumente) zu einer Etablierung und Routinisierung entsprechender Abläufe führen (Prozesse) und dann wiederum eine strukturelle Verankerung befördern können (Strukturen). Neben einer Organisationstransparenz über die Implementierung unterschiedlicher Marketingaktivitäten stellt sich ein professionalisiertes Schnittstellenmanagement zwischen den Weiterbildungsbeteiligten als entscheidende Komponente einer Professionalisierung von Marketing heraus. Auch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen für die jeweiligen Akteursgruppen können zu professionellen Marketingaktivitäten in den genannten Dimensionen beitragen.<sup>9</sup>

#### 4 Professionalisierung von Dozierenden und deren Management als übergreifende Aufgabe - vom Akteur zur Aufgabe

Dozierende sind eine - wenn nicht sogar die - entscheidende lehrbezogene Umsetzungs- und Scharnierstelle für den Erfolg von wissenschaftlicher Weiterbildung. Insofern kommt ihrer didaktischen Professionalität wie auch ihrer lehrbezogenen Vorbereitung und Betreuung eine herausragende Bedeutung zu. Professionalisierung der Dozierendenschaft und Professionalisierung ihres Managements sind daher zentrale Bausteine für die Professionalisierung der wissenschaftlichen Weiterbildung insgesamt.<sup>10</sup>

##### 4.1 Professionalisierung der Dozierenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung

In der wissenschaftlichen Weiterbildung können sowohl *hochschulinterne* als auch *hochschulexterne Dozierende* eingesetzt werden. Hochschulinterne Dozierende zeichnen sich schwerpunktmäßig durch Erfahrungen in der grundständigen Lehre aus und werden sowohl auf professoraler als auch nicht-professoraler Ebene rekrutiert. Hochschulexterne Dozierende sind in der Regel ausgewiesene Fachexpert\_innen auf ihrem Gebiet und liefern schwerpunktmäßig außerhochschulisches Praxiswissen. Die Aufgaben von Dozierenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung unterscheiden sich auf den ersten Blick nicht von den Erwartungen in der grundständigen Lehre: die Erstellung von zielgruppengerechten Unterrichtsmaterialien, die Durchführung der Lehrveranstaltungen, die Abnahme von Prüfungen sowie das Begleiten und Beraten der Studierenden. Die *Spezifika* wissenschaftlicher Weiterbildung sorgen allerdings dafür, dass diese vier Aufgabenbereiche adaptiert, teilweise vielleicht sogar umgedacht werden müssen. Lehrmaterialien und Didaktik müssen der Zielgruppe von

<sup>8</sup> Diese Strukturbildung ist zum Projektzeitpunkt im September 2017 am geringsten an den befragten Hochschulen mit dezentraler Ausrichtung vorhanden.

<sup>9</sup> Als Beispiel für derartige Qualifizierungsmaßnahmen kann auf das Hochschuldidaktische Netzwerk Mittelhessen verwiesen werden, das innerhalb eines etablierten ‚Zertifikatsprogramms zur professionellen Hochschullehre‘ auch einen Schwerpunkt zur wissenschaftlichen Weiterbildung anbietet. Zur Zielgruppe dieses Schwerpunktes gehören alle Personen, die auf den unterschiedlichen Hochschulebenen mit wissenschaftlicher Weiterbildung betraut sind (Lehre, Studiengangentwicklung und -koordination, akademische Leitung, Verwaltung). Das Angebot behandelt neben mikrodidaktischen Themen auch die meso- und makrodidaktische Dimension und nimmt Gestaltungsmöglichkeiten von Weiterbildungsstudiengängen, darunter auch Marketingaspekte, in den Blick (Braun & Rumpf, 2018, S. 104).

<sup>10</sup> Dieses Kapitel basiert auf den Ergebnissen von mehreren Arbeitspaketen, die im Rahmen des WM<sup>3</sup>-Projektes zur Professionalisierung bzw. Qualifizierung der Weiterbildungsakteure umgesetzt wurden: die Entwicklung und Implementierung eines hochschuldidaktischen Zertifikats mit Schwerpunkt wissenschaftlicher Weiterbildung, die Entwicklung niedrigschwelliger Qualifizierungs- und Beratungsangebote für akademische Leitungen, die Entwicklung und Umsetzung eines mehrstufigen Evaluationssystems zur Reflexion der Lehre sowie die empirische Untersuchung von Aufgaben des Dozierendenmanagements und der Studiengangkoordination.

nicht-traditionellen Studierenden angepasst werden, insbesondere mit Blick auf die Notwendigkeiten einer effizienten Zeitgestaltung (Block, blended learning) und der Berücksichtigung des berufspraktischen Erfahrungswissens der Teilnehmenden. Die Begleitung, Beratung und Prüfung der Studierenden wissenschaftlicher Weiterbildung folgt in der Regel deutlich enger getaktet, persönlicher und serviceorientierter als in der grundständigen Lehre. Durch die nicht selten hohen Studienganggebühren werden zudem Erwartungen (der Studierenden als Kunden) an die Dozierenden generiert und formuliert, mit denen diese professionell umgehen müssen. Klassische pädagogische Antinomien – wie etwa die Gleichzeitigkeit von Vermittlungsversprechen und Ungewissheit der erfolgreichen Umsetzung (Ungewissheitsantinomie) – spitzen sich so im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung zu und sind entsprechend zu bearbeiten.<sup>11</sup>

Für die – mit Blick auf die genannten Herausforderungen notwendige – Qualifizierung und Professionalisierung des Lehrpersonals bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten an. Neben einer systematischen (vorgängigen) Qualifizierung von Dozierenden etwa im Rahmen eines entsprechenden hochschuldidaktischen Zertifikats sind vor allem zeiteffiziente und passgenaue Maßnahmen erforderlich.<sup>12</sup> Handreichungen – digital unterstützt – zu spezifischen Problemlagen, niedrigschwellige Entlastungsformen der Lehre (mit Blick auf Materialien, Ansprechbarkeit, Nachbereitung etc.) durch die Hilfe tutorieller Assistenzen, Delegation von Aufgaben des Lehr-/Lernmanagementsystems auf entsprechende Expert\_innen, Begleitung und Coaching der Lehrenden durch die akademischen Leitungen und Studiengangkoordinationen und vor

allem: die zeitnahe, reflexive Vergegenwärtigung des Lehr-/Lerngeschehens durch die beteiligten Dozierenden als einer lehrbezogenen *community of practise*. Hilfreich für derartige reflexive Vergewisserungen und Justierungen können dabei Elemente eines mehrstufigen Evaluationssystems zur zeitnahen Verbesserung der Lehr-/Lernqualität sein wie etwa Studiengang- und Studienabschlussbefragungen, Modul- und Veranstaltungsevaluationen oder die Abhaltung von Lehrgangskonferenzen unter Beteiligung der Studierendenschaft (Salland, 2018). All diese verschiedenen – durchaus aufwendigen – Möglichkeiten zeigen, dass die Professionalisierung der Dozierenden eingelagert sein muss in ein umfassende(re)s Dozierendenmanagement.

#### 4.2 Professionalisierung des Dozierendenmanagements

Die hohen Anforderungen und Erwartungen an die Professionalität von Dozierenden der wissenschaftlichen Weiterbildung erfordern auf organisationaler Seite ein entsprechendes Dozierendenmanagement. Mit diesem Begriff ist im Allgemeinen der klassische Bereich des Personalmanagements gemeint, allerdings mit dem spezifischen Fokus auf die Gruppe der hochschulinternen und -externen Dozierenden. Das Dozierendenmanagement wird in der Regel von einer Studiengangkoordination übernommen. In dezentral organisierter wissenschaftlicher Weiterbildung ist diese Aufgabe dabei neben anderen vielfältigen Aufgaben wie Marketing, Finanzmanagement oder Qualitätsmanagement zu leisten (Gronert & Rundnagel, 2018). Für die Aufgabenbereiche des Dozierendenmanagements ergibt sich ein typischer Managementzyklus, der sich im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung folgendermaßen spezifizieren lässt:

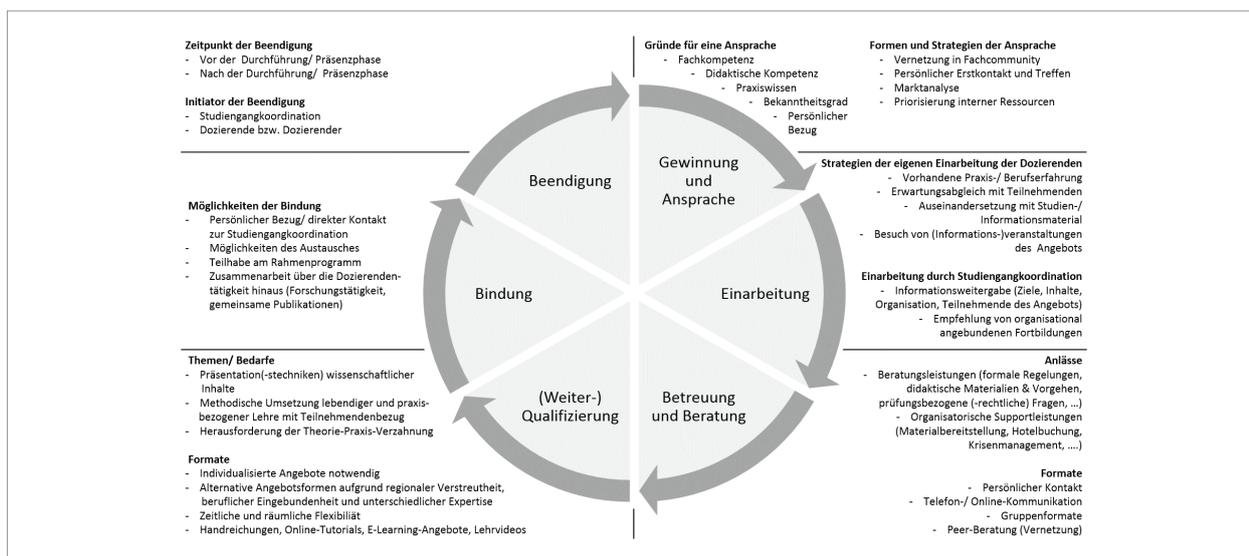


Abb. 3: Dozierendenmanagementzyklus (Davie, Rundnagel, Siegmund & Spenner, 2017, S. 81).

<sup>11</sup> Es wäre überaus lohnend, die pädagogischen Antinomien mit ihren Spannungsverhältnissen im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung genauer auszuloten. Für eine ausführliche Auflistung im Kontext der Erwachsenenbildung allgemein vgl. Hippel, 2011.

<sup>12</sup> Die Auswertung des hochschuldidaktischen Zertifikats von WM<sup>3</sup> zeigte, dass vor allem der akademische Mittelbau die Qualifizierungsmöglichkeiten nachfragte, während die Professorenschaft kaum vertreten war (Braun & Rumpf, 2018, S. 109). Aus diesen Erfahrungen wurden niedrigschwellige Beratungsformate für die Professorenschaft und insbesondere für die akademischen Leitungen entwickelt (Braun, 2018).

Die einzelnen Aufgabenfelder innerhalb dieses Zyklus sollen und können hier nicht im Detail erläutert werden, in der Gesamtbetrachtung der Aufgabenfelder wird jedoch deutlich, welche zentrale Schnittstellenfunktion die Studiengangkoordination einnimmt. Die Passung zwischen den Dozierenden und den Organisationsanforderungen ist im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung eine der wichtigsten Funktionen des Dozierendenmanagements. Die Studiengangkoordination agiert hier u.a. in den Funktionen der Wissensvermittlung (wenn es z.B. um die formalen Regelungen oder prüfungsrechtlichen Spezifika für Weiterbildungsstudierende geht), der Beratung und Begleitung der Dozierenden, die teilweise nur per Honorar mit der Organisation verbunden sind, und schließlich auch der Personalentwicklung. Sie vermittelt zudem zwischen den Dozierenden und den hochschulischen Organisationsinstanzen bzw. der Verwaltung (z.B. Rechtsabteilung, Hochschulrechenzentrum, Prüfungsbüros etc.). Da die Bedarfe, Erwartungen und Forderungen der verschiedenen Stakeholder nicht zwingend kongruent sind, sondern sich ggfs. auch widersprechen oder in starker Reibung zueinander befinden, ist ein professioneller Umgang mit diesen Spannungsfeldern notwendig. Die Professionalisierung der Dozierenden durch das Dozierendenmanagement führt daher notwendigerweise auch zu einer Professionalisierung des Dozierendenmanagements selbst.

#### 4.3 Professionalisierung der Organisation / Verwaltung

Schließlich führt das Dozierendenmanagement auch zu Veränderungsprozessen innerhalb der Organisation - vornehmlich der Verwaltung einer Hochschule -, denen ebenfalls professionell begegnet werden muss. Genauso wie der Umgang mit der „neuen“ Zielgruppe von nicht-traditionellen Studierenden, das Implementieren neuer Weiterbildungsstudienangebote oder die Frage der organisationalen Einbettung erfordert auch der Umgang mit Dozierenden der wissenschaftlichen Weiterbildung organisationale Entscheidungen und teilweise neue Prozessstrukturen. Diese können beispielsweise Zugangsmöglichkeiten von externen Dozierenden zu den Räumen und (digitalen) Dienstleistungen der Hochschule betreffen, Anrechnungsmöglichkeiten auf das Lehrdeputat von hochschulinternen Dozierenden fokussieren oder Fragen der hochschulweiten Vereinheitlichung bzw. fachbereichsspezifischen Streuung von Honorarsätzen thematisieren. Nicht zuletzt muss mit dem stärkeren Gedanken der Serviceorientierung, die mit der Implementierung von wissenschaftlicher Weiterbildung einhergeht, auch darüber nachgedacht werden, inwiefern sich diese Serviceorientierung lediglich auf die Zielgruppe der Studierenden im Segment der wissenschaftlichen Weiterbildung beschränkt oder inwieweit sie nicht auch auf andere Bereiche - etwa als Serviceorientierung gegenüber den Dozierenden - übertragen werden muss. Dies sind nur einige Beispiele, die zeigen, wie notwendig eine organisationale Reaktion auf diese Veränderungsimpulse sind, und zwar auf normativer, strategischer und operationaler Ebene. Das Dozierendenmanagement bietet hier wichtige Impulse hinsichtlich einer Professionalisierung auf Ebene der hochschulischen (verwaltungsseitigen) Prozessstrukturen und Organisationsroutinen.

## 5 Schluss

Der vorliegende Beitrag hat mit einer Betrachtung der Vielfalt von Weiterbildungsakteuren, ihren Aufgaben und Vertretungen auf den unterschiedlichen Ebenen sowie den damit verbundenen Professionalisierungsherausforderungen den Blick nach innen - auf die Hochschule selbst - gerichtet. Die beiden konkreten Vertiefungen - Marketing und Dozierendenschaft - haben exemplarisch gezeigt, wie differenziert und voraussetzungsreich sich die Professionalisierung wissenschaftlicher Weiterbildung gestaltet, auch und gerade in Abhängigkeit von ihrer Organisationsform. Um die wissenschaftliche Weiterbildung als Angebotsform hochschulischer Lehre weiter zu stärken und zu professionalisieren, ist ein Innenblick allein jedoch nicht ausreichend. Gerade für die Stärkung ihres Mandats insgesamt sind die Professionalisierungsbedingungen in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zu beachten und, wenn möglich, aktiv mitzugestalten. So sind etwa weiterbildungsbezogene Zielvereinbarungen der Länder mit den Hochschulen wichtige erste Schritte einer symbolischen Institutionalisierung mit der Perspektive einer auch kennzifferbasierten und leistungsorientierten Institutionalisierung der wissenschaftlichen Weiterbildung (Politik). Arbeitgeber, Tarifpartner und Wirtschaftsunternehmen sind wichtige Stakeholder bei der Anerkennung von Formaten der wissenschaftlichen Weiterbildung für selbstverständliche und unhinterfragte Formen der betrieblichen Personalentwicklung (Wirtschaft). Und Reputation-, Legitimations- und Professionalisierungsgewinne innerhalb der Wissenschaft hängen nicht zuletzt von der Wirkungskraft wissenschaftsbezogener verbandlicher Organisationsformen (DGWF) und der sichtbaren Etablierung von wissenschaftlicher Weiterbildung als Forschungsgegenstand ab (Wissenschaft). All diese Aspekte *gesamtgesellschaftlicher* und *funktionssystemspezifischer* Aufmerksamkeit und Akzeptanz verleihen der Institutionalisierung und Professionalisierung wissenschaftlicher Weiterbildung *im Inneren der Hochschule* erst ihre nachhaltige Schubkraft und Bedeutsamkeit.

## Literatur

- Banscherus, U., Pickert, A. & Neumerkel, J. (2016). Bildungsmarketing in der Hochschulweiterbildung. Bedarfsermittlung und Zielgruppenanalysen im Spannungsfeld zwischen Adressaten- und Marktorientierung. In A. Wolter, U. Banscherus & C. Kamm (Hrsg.), *Zielgruppen Lebenslangen Lernens an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen* (S. 105-135). Münster: Waxmann Verlag.
- Böttcher, W., Högbe, N. & Neuhaus, J. (2010). *Bildungsmarketing. Qualitätsentwicklung im Bildungswesen*. Weinheim & Basel: Beltz Verlag.
- Braun, M. (2018). Die Beratung von akademischen Leitungen bei der Entwicklung und Umsetzung von Angeboten der

- wissenschaftlichen Weiterbildung. In W. Seitter, M. Friese & P. Robinson (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung. WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen* (S. 205–226). Wiesbaden: Springer VS.
- Braun, M. & Rumpf, M. (2018). Qualifizierung des Personals in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Das Zertifikatsprogramm und die Modulwerkstatt von WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen. In W. Seitter, M. Friese & P. Robinson (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Entwicklung und Implementierung. WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen* (S. 95–127). Wiesbaden: Springer VS.
- Bruhn, M. (2019). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis* (14. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Davie, K., Rundnagel, H., Siegmund, R. & Spenner, K. (2017). *Kooperationsmanagement und Dozierendengewinnung in der wissenschaftlichen Weiterbildung. WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen*. Abgerufen am 12. Mai 2020 von [https://www.wmhoch3.de/images/Kooperationsmanagement\\_und\\_Dozierendengewinnung.pdf](https://www.wmhoch3.de/images/Kooperationsmanagement_und_Dozierendengewinnung.pdf)
- Gronert, L., Krähling, S., Präßler, S. & Döring, A. (2017a). *Vertriebsstrategien und Vertriebsinstrumente in der wissenschaftlichen Weiterbildung. WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen*. Abgerufen am 03. Mai 2020 von [https://www.wmhoch3.de/images/Vertriebsstrategien\\_und\\_Vertriebsinstrumente\\_in\\_der\\_wWB.pdf](https://www.wmhoch3.de/images/Vertriebsstrategien_und_Vertriebsinstrumente_in_der_wWB.pdf)
- Gronert, L., Krähling, S., Präßler, S. & Döring, A. (2017b). *Dienstleistungsmanagement. Öffnung der (vorhandenen) Dienstleistungsstrukturen an den Verbundhochschulen für die wissenschaftliche Weiterbildung und ihre Weiterentwicklung. WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen*. Abgerufen am 03. Mai 2020 von <https://www.wmhoch3.de/images/Dienstleistungsmanagement.pdf>
- Gronert, L. & Rundnagel, H. (2018). Studiengangkoordinatoren in dezentral organisierten Weiterbildungsprogrammen. In W. Seitter, M. Friese & P. Robinson (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung* (S. 179–203). Wiesbaden: Springer VS.
- Hanft, A. & Simmel, A. (Hrsg.). (2007). *Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis*. Münster: Waxmann Verlag.
- Haubenreich, J. & Breitenberger, I. (2015). *Zielgruppen im Projekt mint.online. Abschlussbericht zu Entwicklung einer zielgruppenorientierten Ansprache für Weiterbildungsstudierende in MINT-Fächern*. Abgerufen am 03. Mai 2020 von [https://de.mintonline.de/projekt/files/publikationen/Abschlussbericht\\_Zielgruppen%20mint.online\\_2015.pdf](https://de.mintonline.de/projekt/files/publikationen/Abschlussbericht_Zielgruppen%20mint.online_2015.pdf)
- Hippel, A. v. (2011). Programmplanungshandeln im Spannungsfeld heterogener Erwartungen. Ein Ansatz zur Differenzierung von Widerspruchskonstellationen und professionellen Antinomien. *REPORT – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 34(1), 45–57.
- Jütte, W. & Rohs, M. (Hrsg.). (2020). *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer VS. Doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17643-3>.
- Kondratjuk, M. (2020). Das Handeln der Akteure in der Hochschulweiterbildung sozialweltlich gedeutet. In W. Jütte, M. Kondratjuk & M. Schulze (Hrsg.), *Hochschulweiterbildung als Forschungsfeld. Kritische Bestandsaufnahmen und Perspektiven* (S. 37–62). Bielefeld: wbv.
- Lengler, A. & Sweers, F. (2018). Projektförmigkeit und Kooperationsorientierung: Hochschulische Organisationsentwicklungsprozesse im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung. In W. Seitter, M. Friese & P. Robinson (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Entwicklung und Implementierung. WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen* (S. 129–155). Wiesbaden: Springer VS.
- Möller, S. (2011). *Marketing in der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Rubens-Laarmann, A. (2007). *Marketing für die universitäre Weiterbildung am Beispiel des Zentrums für Weiterbildung an der Universität Dortmund*. Discussion papers des Zentrums für Weiterbildung Universität Dortmund. Abgerufen am 25. Mai 2020 von [https://www.zhb.tu-dortmund.de/zhb/Wil/Medienpool/Downloads/DP\\_2007\\_marketing\\_uniweiterbildung.pdf](https://www.zhb.tu-dortmund.de/zhb/Wil/Medienpool/Downloads/DP_2007_marketing_uniweiterbildung.pdf)
- Salland, C. (2018). Studiengangevaluation als Element der Qualitätssicherung in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In W. Seitter, M. Friese & P. Robinson (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung. WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen* (S. 147–175). Wiesbaden: Springer VS.
- Seitter, W., Friese, M. & Robinson, P. (Hrsg.). (2018a). *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Entwicklung und Implementierung. WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Seitter, W., Friese, M. & Robinson, P. (Hrsg.). (2018b). *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung. WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen*. Wiesbaden: Springer VS.

### Autor\_innen

Simone Krähling, M.A.  
simone.kraehling@staff.uni-marburg.de

Ramin Siegmund, M.A.  
ramin.siegmund@staff.uni-marburg.de

Prof. Dr. Wolfgang Seitter  
seitter@staff.uni-marburg.de