

Kondratjuk, Maria; Schulze, Mandy

Forschungsperspektiven auf die Praxis von Hochschulweiterbildung. Ein Blick auf Akteure und die Programmorganisation

Hochschule und Weiterbildung (2014) 1, S. 59-64



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Kondratjuk, Maria; Schulze, Mandy: Forschungsperspektiven auf die Praxis von Hochschulweiterbildung. Ein Blick auf Akteure und die Programmorganisation - In: Hochschule und Weiterbildung (2014) 1, S. 59-64 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-103580

in Kooperation mit / in cooperation with:

DGWF

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR
WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG
UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR
UNIVERSITY CONTINUING AND
DISTANCE EDUCATION

<http://www.dgwf.net>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

DGWF

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG UND FERNSTUDIUM E.V.
GERMAN ASSOCIATION FOR UNIVERSITY CONTINUING AND DISTANCE EDUCATION

HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG

SCHWERPUNKTTHEMA:

**AUF DEM WEG ZUR HOCHSCHULE
DES LEBENSLANGEN LERNENS -
MEHRWERT, AUFWAND
UND ERTRÄGE**

Inhaltsverzeichnis

7 Editorial

7 WOLFGANG JÜTTE

Stichwort: Konferenzen

10 Thema

Auf dem Weg zur Hochschule des Lebenslangen Lernens - Mehrwert, Aufwand und Erträge

10 ROMINA MÜLLER, KATHARINA KÖHLER

Zur Internalisierung von Lebenslangem Lernen an europäischen Hochschulen
Eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Veränderungsprozesse

15 JOACHIM STÖTER, STEFANIE KRETSCHMER

Weiterbildung und Lebenslanges Lernen in Anreiz- und Steuerungssystemen
Ergebnisse einer länderübergreifenden Analyse

20 JAN TAUER, STEFAN GÖBEL

Die Hochschulweiterbildung zwischen Gemeinwohl und Rechtsicherheit
Der Umgang mit beihilferechtlichen Unsicherheiten

26 KATHRIN WETZEL, BERND DOBMANN

Mehrwert durch Qualität in der wissenschaftlichen Weiterbildung

32 WOLFGANG SEITTER, SIMONE KRÄHLING, HEIKE RUNDNAGEL, FRANZISKA ZINK

Angebotsentwicklung und Marketing in Kooperation der wissenschaftlichen Weiterbildung

37 MONIKA BACHOFNER, ANNETTE BARTSCH

Angebotsplanung von wissenschaftlicher Weiterbildung im Clusterverbund
Chancen der Kooperation

41 FELICITAS SAGEBIEL

Best-Practice-Ansätze in der allgemeinen wissenschaftlichen Weiterbildung für Ältere

46 BEATRICE C. BÜTTNER, STEPHAN MAAß, TINA BREYER, FRIEDEMANN W. NERDINGER

Entwicklung eines Studienformats für nicht-traditionelle Zielgruppen an der Universität Rostock
Eine Fallstudie

52 JUDITH KOROKNAY, ULRICH IBERER

Lohnt sich ein berufsbegleitendes Masterstudium?
Ergebnisse einer empirischen Studie zum beruflichen Erfolg von Masterabsolventen

59 MARIA KONDRATJUK, MANDY SCHULZE

Forschungsperspektiven auf die Praxis von Hochschulweiterbildung
Ein Blick auf Akteure und die Programmorganisation

65 Projektwelten

65 CHRISTIANE BROKMANN-NOOREN, JENS PRAGER

Von der Selbst-Organisation zur Kooperation
Einblicke in das Oldenburger Modell

70 Tagungsberichte

70 **50 Jahre Erziehungswissenschaft "Traditionen und Zukünfte" - Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE)**
09. - 12. März 2014 an der Humboldt Universität Berlin

71 **„Leitkonzepte der Hochschuldidaktik: Theorie - Praxis - Empirie“**
43. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik
17.-19. März 2014 an der TU Braunschweig

73 **„Workplace Learning and Development in Times of Globalization“ -**
2. Internationale Konferenz des ESREA Forschungsnetzwerkes Working Life and Learning
31. März - 02. April 2014 in Osnabrück

74 Publikationen

77 Buchbesprechungen

81 Aus der Fachgesellschaft

81 **Die DGWF erprobt dialogorientiertes Tagungsformat - Jahrestagung der DGWF**
25. - 27. September 2013 an der Universität Rostock

88 **Jahrestagung: Aus der Sicht einer Teilnehmerin**
**"Auf dem Weg zur Hochschule des Lebenslangen Lernens"?!
Hochschulen und ihr Selbstverständnis**
25. - 27. September 2013 an der Universität Rostock

89 **„Vielfalt begegnen - Hochschuldidaktische Herausforderungen für das generationsübergreifende Lernen“ -
Jahrestagung der BAG WiWA**
26.-28. Februar 2014 in Leipzig

91 **Gründung der Landesgruppe Mitteldeutschland in der DGWF**
Die Regionen Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen vernetzen sich
04. April 2014 in Leipzig

93 **Netzwerken - Kooperieren - Konkurrieren - von der Idee zum Markt**
Frühjahrstagung der AG-E
22. bis 23. Mai 2014 an der Universität Konstanz

96 **Forschungsforum der DGWF AG Forschung:
Erste Schritte zur Kartografierung der wissenschaftlichen Weiterbildung**
23. bis 24. Mai 2014 an der Universität Bielefeld

98 Service

98 **TERMINE**

99 **NEUE MITGLIEDER**

100 Autorenverzeichnis

Forschungsperspektiven auf die Praxis von Hochschulweiterbildung

Ein Blick auf Akteure und die Programmorganisation

MARIA KONDRATJUK
MANDY SCHULZE

Kurz zusammengefasst ...

Die Hochschulweiterbildung mit ihren Angeboten hat im Zuge der Diskussion um das Lebenslange Lernen an gesellschaftlicher Bedeutung gewonnen. Eine empirische wie auch theoretische Betrachtung spezifischer Ausschnitte macht eine Auseinandersetzung mit konkreten Forschungsgegenständen wie dem Programm, den Akteuren, den Teilnehmenden oder der Organisation möglich. Damit kann die Profilierung des Feldes vorangetrieben werden. In der Hochschulweiterbildung ist es noch immer ein Desiderat, sich intensiver mit organisationstheoretischen und bildungstheoretischen Fragestellungen zu beschäftigen. In diesem Beitrag werden zwei unterschiedliche Perspektiven und damit Forschungszugänge dargestellt – die der Akteure und die der weiterbildenden Programmorganisation. Jeder Zugang wird anhand drei spezifischer Thesen erörtert, die aus vorläufigen Ergebnissen laufender Forschungsarbeiten generiert wurden, um die Erträge empirisch fundierter Forschung im Feld der Hochschulweiterbildung aufzuzeigen.

Einleitung

Dieser Artikel möchte einen Beitrag zum Diskurs in der Hochschulweiterbildung leisten, indem sich damit auseinandergesetzt wird, welchen Aufwand bzw. welche Aufwendungen und welche Erträge es geben kann, wenn man sich mit unterschiedlichen Forschungsperspektiven in das Feld der Hochschulweiterbildung begibt.

Für eine Profilierung des Feldes ist es unabdingbar, spezifische Ausschnitte empirisch wie auch theoretisch näher zu beleuchten und sich somit konkreten Forschungsgegenständen wie dem Programm, den Akteuren, den Teilnehmenden oder der Organisation zu widmen. In der Hochschulweiterbildung ist es noch immer ein Desiderat, sich intensiver mit organisationstheoretischen und bildungstheoretischen Fragestellungen zu beschäftigen. Die Verknüpfung unterschiedlicher Disziplinen und Perspektiven, wie z.B. die der Hochschulforschung und Organisationsforschung mit der Forschung in der Erwachsenenbildung eröffnet zahlreiche Zugänge in das Forschungs- und Praxisfeld und vermeidet damit auch die Verkapselung des Feldes. So ist z.B. die Beschäftigung mit der Heterogenität der Studierendenschaft und der Teilnehmenden

ein Thema sowohl für die Hochschulforschung, die Erwachsenenbildung als auch für die Hochschuldidaktik und vor allem für die Hochschulweiterbildung. Die Vernetzung mit anderen Fachkulturen bringt neben dem Nutzen von Synergieeffekten auch neue Impulse in das Feld und aktiviert zudem die (oft noch fehlende) Bewegung der Hochschulweiterbildung. Der Ertrag ist dabei die zunehmende Profilierung des Forschungs- und Praxisfeldes der Hochschulweiterbildung.

Das Tätigkeitsfeld der Hochschulweiterbildung ist von großer Dynamik geprägt; es befindet sich noch immer in einer Umbruchsituation – einer Phase der Re-Organisation (Dollhausen/Ludwig/Wolter 2013). Von besonderer Bedeutung sind politisch inszenierte Konjunkturen, mitunter als „Fördermittelwust“ zu bezeichnen, die neue Möglichkeiten eröffnen, aber auch gewisse Gefahren bergen, wie die zunehmende Intransparenz der Kernaktivitäten von Hochschulweiterbildung. Eine Steuerung nur durch Drittmittel führt zu einer oftmals zusammenhanglosen Themen- und Aktivitätsvielfalt, wenig Konsistenz und kaum zu nachhaltigen Effekten, wie dem Aufbau von Ressourcen für zukünftige Handlungsfelder der jeweiligen Institution und Hochschule. So scheint es, dass sich Einrichtungen hochschulischer Weiterbildung letztlich immer zwischen zwei Richtungen entscheiden müssten.

1. Im Sinne einer Hochschulleistung: öffentlichen Drittmittelgebern und deren Projektorientierung, die zwar die Konzeptionierung und Implementierung von Hochschulangeboten sowie deren Begleitforschung unterstützt, die Hochschulen mit deren dauerhaften Umsetzung und Anpassung an veränderte Bedarfe jedoch allein lässt (gemäß einer Angebotsorientierung)
2. Im Sinne einer als Nachfrageorientierung bezeichneten Orientierung an Weiterbildungsbedarfen, um kostendeckend über Einnahmen aus Teilnahmeentgelten das zukünftige Angebot und dessen Umsetzung zu sichern.

Diese Situation führt zu Spannungsverhältnissen. Die Verbindung oder auch der Bezug beider Wege aufeinander stellt für die strategisch konzeptionelle Arbeit eine Herausforderung dar, denn die fehlende Beständigkeit lässt kaum das Ausarbeiten einer institutionellen Strategie für wissen-

schaftliche Weiterbildung innerhalb der Hochschule zu. Dennoch gehen die Akteure in der Praxis mit dieser Unbestimmtheit um und gestalten Handlungsspielräume in der Organisation von Studien- und Weiterbildungsprogrammen. Die Frage nach dem kreativen Umgang mit verschiedenen Ansprüchen in dem komplexen Feld der Hochschulen macht die Praxis der Hochschulweiterbildung zu einem spannenden Forschungsfeld.

Im Folgenden werden zwei unterschiedliche Perspektiven und damit Forschungszugänge dargestellt – die der Akteure und die der weiterbildenden Programmorganisation. Jeder Zugang wird anhand drei spezifischer Thesen erörtert, die aus vorläufigen Ergebnissen laufender Forschungsarbeiten generiert wurden.

Die Perspektive der Akteure

Das Tätigkeitsfeld der Hochschulweiterbildung ist sehr breit aufgestellt. Es finden sich unterschiedliche Institutionalisierungsformen hochschulischer Weiterbildung mit unterschiedlichen Kernaktivitäten, unterschiedlichen Ausstattungen und Rahmenbedingungen und unterschiedlichen Personen, die dort arbeiten. Zudem führt die oben erwähnte Phase der Re-Organisation der Hochschulweiterbildung zu zahlreichen Veränderungsprozessen, die jedoch nicht ohne den Einbezug der dort tätigen Akteure möglich sind.

Neben der Erwachsenenbildung/Weiterbildung als originärer Aufgabe, bewegen sich die Akteure der Hochschulweiterbildung „(...) heute mehr im Kontext von Dienstleistung, Bildungsmanagement, Organisationsentwicklung und neuer Hochschulsteuerung (...)“ (Wolter 2011, S. 77). Interessant an dieser Personengruppe ist, dass sie (scheinbar) einer neuen Berufsgruppe angehört und – wie viele andere Beschäftigungsgruppen im Wissenschaftsmanagement – im sogenannten *Third Space* (Whitchurch 2008; 2010)¹ tätig ist, also nicht mehr nur wissenschaftliche oder nur verwaltende Tätigkeiten, sondern eine Mischung aus beidem mit jeweils neuen, auf den spezifischen Arbeitsbereich zugeschnittenen Funktionen und Aktivitäten. Dieser Umstand hat daher Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Hochschulweiterbildung durch Außenstehende, aber auch auf die eigene Wahrnehmung durch die Akteure.

Aus diesen Gründen ist es interessant, sich mit der Frage nach dem Selbstverständnis der Akteure in der Hochschulweiterbildung im Kontext ihrer organisationalen Strukturen und Rahmenbedingungen in der Organisation Hochschule zu beschäftigen. Im Rahmen eines Forschungsvorhabens wurden Akteure der Hochschulweiterbildung unterschiedlicher Institutionalisierungsformen und Herkunftsdisziplinen interviewt. Für die Abbildung des Kontextes und der Rahmenbedingungen wurde eine Strukturanalyse von Institutionen der Hochschulweiterbildung durchgeführt. Flankierende

Experteninterviews mit Personen aus Politik, Wissenschaft und Praxis im Feld der Hochschulweiterbildung dienen als Weg zusätzlicher Informationen (Kontextwissen), um eine bessere Beschreibung der Struktur zu gewährleisten, aber auch, um einen Abgleich zwischen der Selbstwahrnehmung der Akteure und der Fremdwahrnehmung durch die Öffentlichkeit (vertreten durch die Experten), herzustellen. Aus den vorläufigen Forschungsergebnissen konnten folgende Thesen für die weitere Diskussion generiert werden:

1. Heterogene Akteure – unterschiedliche Logiken und Verständnisse

Das Akteursfeld in der Hochschulweiterbildung befindet sich im Wandel, die alte Generation aus der Studienreform wird abgelöst, ergänzt und ersetzt durch neue Strukturen aus der Hochschulsteuerung und dem Bildungsmanagement. Es entwickelt sich ein neues Arbeitsfeld, welches mit gestaltet wird, Handlungsspielräume eröffnet aber auch Randpositionen schafft; neue Aufgabengebiete und Verflechtungen befördert; neue Kompetenzen und Qualifikationen voraussetzt und eben neue Akteure mit unterschiedlichen Karrierewegen, die sich in ihrer Berufssozialisation unterscheiden und differente Vorstellungen von Weiterbildung haben, hervorbringt. Was bedeutet das für das Feld?

Personen aus unterschiedlichen Disziplinen und Fachkulturen können sich vernetzen und so neue Wege in der Hochschulweiterbildung beschreiten. Dies setzt jedoch einen transparenten und reflektierten Umgang mit dem wissenschaftlichen Background der Akteure voraus, um die unterschiedlichen Verständnisse von Wissenschaft und Weiterbildung sinnvoll einzubringen. Aber auch die Frage nach der Erwachsenenbildung als Kern der Hochschulweiterbildung (Weiterbildung für Erwachsene an Hochschulen) bleibt vorerst unbeantwortet, wenn in der Hochschulweiterbildung kaum noch Erwachsenenbildner tätig sind. Dieser Umstand lässt folgende These formulieren:

Ein heterogenes Akteurspektrum in der Hochschulweiterbildung, welches sich aus vielen Feldern und Disziplinen rekrutiert, folgt unterschiedlichen Logiken und Verständnissen. Eine Rückbesinnung auf die Kernaktivität – Weiterbildung für Erwachsene an Hochschulen – könnte eine gemeinsame Strategie fördern.

2. Die Akteure in den Strukturen ihrer Organisationen

Die Strukturebene als Abbildung der Organisation ist von enormer Bedeutung und Wichtigkeit für den Kontext und die jeweiligen Rahmenbedingungen der Akteure und lässt Rückschlüsse auf den jeweils zur Verfügung stehenden Handlungsspielraum zu. Gerade dieser Handlungsspielraum ist interessant, denn auch wenn er formal durch Tätigkeitsbeschreibungen und Projektziele definiert wird, folgt die alltägliche Realität des Arbeitsalltages oftmals anderen Prä-

¹ Vgl. dazu auch die Diskussionen in der Hochschulforschung zu den neuen Rollen der Hochschulprofessionen (z.B. Kehm/Schneijderberg/Merkator 2010)

missen und Regeln. Allein die unterschiedlichen Institutionalierungsstandards und Geschäftsmodelle der einzelnen Organisationsformen in der Hochschulweiterbildung stellen die Akteure vor Herausforderungen. Nicht selten kosten aufwendige Organisationsentwicklungsprozesse Kraft, die dann bei der Bearbeitung inhaltlicher Fragestellungen auf der Programmebene fehlt.

Eine andere wesentliche Herausforderung ist das zur Verfügung stehen von Infrastruktur und Ressourcen sowie deren Nutzung, um den Kernaktivitäten von Hochschulweiterbildung nachzugehen. So sind Drittmittelfinanzierte Projekte anders aufgestellt als fest implementierte Zentren, die von den Haushalten der Hochschule getragen werden. Aber auch die zahlreichen Kooperationen innerhalb und außerhalb der Hochschule verändern sich in Art und Qualität, und damit auch die Kommunikationsstrukturen und Synergien, die sich daraus ergeben.

Die Akteure sind angehalten, sich ihre eigenen Wege zu erarbeiten und zu nutzen, um dem Auftrag der hochschulischen Weiterbildung – sei es die Etablierung eines Geschäftsfeldes, die Qualifizierung für die Berufsfelder (Herstellung von Employability) oder die wissenschaftliche Reflektion von Praxis – gerecht zu werden. Folgende These lässt sich daraus ableiten:

Zwischen den Akteuren und der Organisation finden permanente Aushandlungsprozesse statt. Ergebnis dieser Aushandlungsprozesse ist der Handlungsspielraum. Die Akteure müssen sich ihre Rahmenbedingungen selbst schaffen bzw. gestalten und können das Nischendasein der Hochschulweiterbildung gewinnbringend (aus)nutzen.

3. Herausforderung Bildungsauftrag vs. Cash Cow

Die Hochschulweiterbildung befindet sich heute mehr denn je unter Expansionsdruck breite Massen anzusprechen und daher in einem „(...) Spannungsverhältnis zwischen den Maximen einer wissenschaftlichen Erwachsenenbildung, die einem gesellschaftlichen Bildungsauftrag nachkommen sollte einerseits und aus ökonomischer Sicht die Chance einer zusätzlichen Einnahmequelle versprechend andererseits“ (Ludwig 2010, S. 39).

Damit verbunden stellt sich die Frage, was für die Hochschulweiterbildung identitätsstiftend und was profilbildend ist. Der Umgang mit politischen Setzungen und zu starren Rahmenbedingungen folgt oft keiner Logik. Aufgrund der steigenden Managementanforderungen rückt die Beschäftigung mit den Inhalten für Weiterbildung in den Hintergrund. Eine Auseinandersetzung und Positionierung mit der *Wissenschaftlichkeit* hochschulischer Weiterbildung scheint kompliziert und normativ aufgeladen.

Wissenschaftlich stammt von Wissenschaft und diese hat primär die Aufgabe, Kritik hervorzurufen: Menschen in die Lage zu versetzen einen anderen Blick auf den Gegenstand einzunehmen, also eine funktionale und kritische Seite ei-

ner Denkrichtung zu forcieren, wo ist die geblieben? Für die Hochschulweiterbildung besteht die Herausforderung, Wissenstransfer und Wissenstransformation so zu gestalten, dass die Lücke („Gap“) zwischen den Wissenssphären Theorie und Praxis überwunden wird. Dies führt zu der These:

Die Akteure der Hochschulweiterbildung befinden sich in einem Spannungsverhältnis zwischen wissenschaftlichem Bildungsauftrag auf der einen Seite und dem Ressourcendruck Geld mit den Weiterbildungsangeboten zu verdienen auf der anderen Seite. Eine Hinwendung zu einer neu gelebten Studienkultur anstelle einer Ausrichtung auf eine Kundenorientierung könnte dem entgegenwirken.

Schlussfolgernd soll festgehalten werden, dass es möglich ist, Varianzen sowie Gestaltungsoptionen auf dem Gebiet der Hochschulweiterbildung abzubilden, wenn die unterschiedlichen Selbstverständnisse der Akteure unter Berücksichtigung ihrer organisationalen Strukturen und Rahmenbedingungen genauer betrachtet werden. Dies kann zum besseren Professionsverständnis im Diskurs beitragen.

Die Perspektive der Programmorganisation

Die wissenschaftliche Weiterbildung hat sich seit den Bologna-Reformen um Angebote berufsbegleitender weiterbildender Masterstudiengänge erweitert (Minks et al. 2011). Für deren Organisation, wie für alle Programme von Hochschulweiterbildung, sind Fragen einer nachhaltigen finanziellen Absicherung von besonderem Interesse (vgl. Hanft 2008). Da weiterbildende Masterstudiengänge oft mit einer Anschubfinanzierung aus Drittmittelprojekten konzeptioniert sind (vgl. Bardachzi 2010), ist eine langfristige Vermarktungsstrategie bereits Teil der gesamten Programmgestaltung (Schlutz 2006). Es ist daher wichtig zu fragen, welche Faktoren den Erfolg weiterbildender Studiengänge entscheidend bedingen.

Im Sinne einer nachhaltigen Absicherung vorausgegangener Programmgestaltung (Hanft 2008) ist ein erfolgreiches Angebot eines, in dem ausreichend Studierende immatrikuliert sind, produktiv lernen und mit ihren Studiengebühren die Kosten des Studiengangs decken (vgl. Huisman 1997). Erst mit einer ausreichenden Anzahl an Teilnehmenden kommt es überhaupt zur Durchführung der Weiterbildung. Ein erfolgreicher Studiengang hat in diesem Sinne die in der Planung antizipierten Adressaten zu Teilnehmenden und Nutzern gemacht und über einen gewissen Zeitraum mit einer adäquaten Studienorganisation bis zum Abschluss begleitet.

Um der Frage nach den Bedingungen erfolgreicher Studienprogrammorganisation auf die Spur zu kommen, ist das Modell der verschiedenen Ebenen nach Thompson (1967) einer Organisation hilfreich, um die Programmorganisation strukturiert zu untersuchen. So steht auf der *operativen Ebene* der Organisation das Ziel der Leistungserstellung mit effektivem Mitteleinsatz im Vordergrund. Gemessen werden kann die effektive Leistungserstellung auf dieser Ebene an der Menge und der Qualität sowie der Transformation

von Input in Output als Wirtschaftlichkeit und Produktivität (Scott 1986).

Die *institutionelle Ebene* sichert die Legitimität und Ressourcenzufuhr für die Organisation gegenüber ihrer Umwelt. Hier werden das Selbstverständnis und die grundlegenden Ziele der Organisation festgelegt, die sich dann in der konkreten Leistung widerspiegeln. Das vorderste Ziel dieser Ebene ist der Erhalt der Organisation (vgl. Scott 1986).

Zwischen der operativen und der institutionellen Ebene liegt die *Managementebene*. Hier finden die Aktivitäten statt, die der Kontrolle der Leistungserstellung und der Ressourcenbeschaffung dienen. Auf der Managementebene muss zwischen den Zielen und Logiken der operativen Ebene und der institutionellen Ebene vermittelt werden (Scott 1986). Effizienzanforderungen des operativen Geschäfts und Umweltaforderungen können hier ebenso in Konflikt zueinander stehen, wie die Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen. Aus der Konflikthaftigkeit der Anforderungen ergeben sich für die Handelnden allerdings auch Spielräume.

Mit der Übertragung dieses Modells auf die Programmorganisation berufsbegleitender weiterbildender Masterstudiengänge können diese als differenzierte Angebote der Hochschulweiterbildung untersucht werden und unabhängig von der Vielfalt der Institutionalisierungsformen (zentrale Einheiten, An-Institute, Fachbereichsangebote) eine Vergleichbarkeit hergestellt werden. Im Rahmen eines Forschungsvorhabens wird der Frage nach den Bedingungsfaktoren erfolgreicher Durchführung weiterbildender Masterstudiengänge als kooperativer Prozess nachgegangen. Dazu werden Fallstudien an fünf staatlichen Fachhochschulen in Deutschland durchgeführt.

Die Fallstudien bestehen aus der Analyse verschiedener Dokumente und Interviews mit internen und externen Stakeholdern² eines seit acht bis 14 Jahren durchgeführten berufsbegleitenden Masterstudiengangs an den verschiedenen Hochschulen und bieten die Möglichkeit die Studienprogrammorganisation vergleichend in den Blick zu nehmen. Erste vorläufige Forschungsergebnisse stellen folgende Thesen auf den drei Ebenen der Organisation weiterbildender Masterstudiengänge zur Diskussion:

1. Ebene des Netzwerkes - verschiedene Erwartungen an weiterbildende Studienprogramme

Weiterbildende Masterstudienangebote werden von einer Vielzahl von Akteuren konzipiert, angeboten und durchgeführt. Empirisch lassen sich neben der Hochschulleitung, der Hochschulverwaltung und Hochschullehrenden (Lehrende aus der Praxis, Hochschullehrende von Partnerhochschulen), Hochschulverbände, Lehrmaterial-Distributoren, Weiter-

bildungsträger, Akkreditierungsagenturen, wissenschaftliche Beiräte, Berufsverbände etc. finden. Daraus lässt sich die These formulieren:

Die Zusammenarbeit unterschiedlichster Partner in der Programmgestaltung und -organisation sichert die Bekanntheit des weiterbildenden Studienprogramms und strukturiert die Nachfrage aufgrund der engen Verknüpfung zwischen der Hochschulaufgabe einer aktiven Professionalisierung (Weber 2007) und der Problemformulierungen des Praxisfeldes.

2. Ebene der Studiengangleitung - das Management

Zwischen den komplexen Anforderungen vermittelt auf der Managementebene die wissenschaftliche Studiengangleitung. Deren Engagement für das Angebot eines weiterbildenden Masterstudiengangs umfasst die institutionelle Absicherung in Form von Legitimierung und Ressourcenbereitstellung als Programmakkreditierung, hochschulinterne Anerkennung und stabile Teilnehmernachfrage. Dazu ist eine Verhandlung bspw. zwischen dem konkreten Lehr-Lernhandeln im einzelnen Studienmodul und den Erwartungen potentieller Arbeitgeber im Tätigkeitfeld der Absolventen wichtig. Die Managementebene hat demnach innerhalb der Programmorganisation eine Bindegliedfunktion. Aufgrund der zentralen Position der wissenschaftlichen Leitung, die den Studiengang in der Hochschule meist intern implementiert hat und dessen Angebot steuert, lässt sich die These formulieren:

Ein wichtiger Bedingungsfaktor eines erfolgreichen Angebotes ist eine engagierte wissenschaftliche Leitung und die generationale Weitergabe dieser Aufgabe innerhalb der Hochschule. Nur wenn die Übergabe an einen Nachfolger gelingt, wird das weiterbildende Studienprogramm weiterhin angeboten.

3. Ebene der Studienorganisation - das operative Geschäft

Auf dieser Ebene spielen insbesondere die StudienorganisatorInnen und -referentInnen eine entscheidende Rolle für ein erfolgreiches Programmangebot weiterbildender Masterstudiengänge. Hier wird der Erfolg des Studiengangs als individueller Studienerfolg der Lernenden sichergestellt. Die Koordinationsleistung dieser Ebene betrifft die Beratung und Begleitung von Interessenten auf dem Weg zu Absolventen von Hochschulweiterbildung. Die Studienorganisation sorgt dafür, dass die Bedarfe der Interessenten, der Studierenden und auch der Absolventen nach flexibler Studien- und Prüfungsorganisation, den zeitlichen Ressourcen der Lehrenden (externen Praktikern und Hochschullehrenden), der Bereitstellung von Studienmaterialien, Räumen etc. wahrgenommen und transparent unter den Beteiligten kommuniziert und abgestimmt werden. Aufgrund dieses hohen Koordinati-

² Die Vielfalt der Anteilgruppen an diesem Programmtyp lässt sich mithilfe des Stakeholder-Ansatzes (Jongbloed et al. 2008) hinsichtlich des Einflusses auf die Programmgestaltung ordnen. Stakeholder in der Hochschulbildung sind vom jeweiligen Hochschulsystem und dessen historischen Traditionen hinsichtlich staatlicher bzw. ökonomischer Nähe sowie deren Ausstattung mit Legitimität und Macht abhängig (vgl. Neave 2002).

onsaufwandes kann für die erfolgreiche Durchführung weiterbildender Masterstudiengänge folgende These formuliert werden:

Eine stabile Ansprache und kontinuierliche Begleitung aller Beteiligten (auch von Interessenten) durch erfahrene Anspruchs-Koordination sichert flexible Lösungen für die Bedürfnisse berufsbegleitender Studierender und trägt langfristig zu einer stabilen Nachfrage nach dem weiterbildenden Hochschulangebot bei. Diese Stabilität und das Sammeln von Erfahrungswissen setzt neben der personellen Stabilität, administrative Entscheidungsspielräume und die Wahrnehmung aller Nutzer weiterbildender Masterstudiengänge als Ko-produzenten der Weiterbildung voraus.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Untersuchung relevanter Bedingungsfaktoren erfolgreicher weiterbildender Masterstudiengänge auf den verschiedenen Ebenen der Programmorganisation hilfreich ist, um den Umgang mit den scheinbar widersprüchlichen Ansprüchen an Hochschulweiterbildung zu analysieren. Damit kann ein Beitrag zur Organisation von Hochschulweiterbildung als ko-produktiver Prozess geleistet werden.

Anstelle eines Ausblicks

Hochschulen nehmen als Anbieter von Hochschulweiterbildung eine entscheidende Rolle in der Gesellschaft wahr. Sie haben die Funktion, eine Brücke zwischen spezialisiertem, wissenschaftlichen Wissen und der individuellen, sozialen Lebenswelt zu schlagen (Faulstich 2005) und fördern somit den Wissenschaft-Praxis-Transfer und die an gesellschaftlichen Problemlagen orientierte interdisziplinäre Zusammenarbeit (Ludwig 2010).

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, greift unserer Meinung nach eine so genannte Marktorientierung zu kurz. Hochschulweiterbildung ist allerdings genauso wenig eine Vermittlung von Rezeptwissen für eine antizipierte Praxis und muss scheitern, wenn die Praxis statt Rezepten nach kreativen Lösungen verlangt. Es gilt zukünftig immer mehr die Organisation von und das Handeln in der Hochschulweiterbildung als einen intermediären Bereich zu verstehen, der zwischen verschiedenen Nutzenfeldern und Dienstleistern vermittelt. Dafür ist ein Verständnis Voraussetzung, dass den Gesamtzusammenhang von Hochschulweiterbildung in den Blick nimmt (Schäffter 2013) und als einen gemeinsamen Produktionsprozess vieler begreift. Verschiedene Forschungsansätze können diesem Verständnis aus der Praxis – für die Praxis hilfreiche Erkenntnisse und empirische Fundierungen bieten.

Literatur

- Bardachzi, C. (2010): Zwischen Hochschule und Weiterbildungsmarkt. Programmgestaltung berufsbegleitender Studiengänge. Münster/München. Waxmann.
- Dollhausen, K. & Ludwig, J. & Wolter, A. (2013): Organisation und Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung in einer bewegten Hochschullandschaft. In: Hochschule und Weiterbildung, S. 10-13.
- Faulstich, P. (2010): Die deutsche Perspektive: Mittlere Systematisierung im Spannungsfeld zwischen Hochschule und Weiterbildung. Denk-doch-mal.de - Netzwerk Gesellschaftsethik e.V. www.denk.doch-mal.de/node/241 [Zugriff: 25.08.2013]
- Faulstich, P. (2005): Teilhabe: Aufklärung und öffentliche Wissenschaft. In: Hochschule und Weiterbildung 1, S. 41-44.
- Hanft, A. (2008): Modellversuch wissenschaftliche Weiterbildung - Entwicklung von Modellen für Planung, Implementierung, Management und Evaluation von weiterbildenden Studiengängen in vernetzten Strukturen. www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/paedagogik-web/download/Abschlussbericht_final_Mawest.pdf [Zugriff: 12.08.2013]
- Huisman, J. (1997): New Study Programs and Specializations. The Effect of Governmental Funding and Paradigmatic Development. In: Research in Higher Education 38 (4), S. 399-417
- Jongbloed, B.; Enders, J.; Salerno, C. (2008): Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. In: Higher Education Perspectives, 56, S. 303-324.
- Kehm, B./Schneijderberg, Ch./Merkator, N. (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntesten Wesen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 5 (4), S. 23-39.
- Ludwig, J. (2010): Von der wissenschaftlichen Weiterbildung zum lebensbegleitenden Studieren. Aussichten auf die nächsten zehn Jahre. In: Hochschule und Weiterbildung 2, S. 38-41.
- Minks, K.-H.; Netz, N.; Völk, D. (2011): Berufsbegleitende und duale Studienangebote in Deutschland: Satus quo und Perspektiven. in Kooperation mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung. Hannover.
- Neave, G. (2002): The Stakeholder Perspective Historically Explored. In: J. Enders und O. Folton (Hrsg.): Higher Education in a Globalizing World. International Trends and Mutual Observations. Dordrecht: Klüwer Academic Publishers, S. 17-37.
- Schäffter, O. (2013): Empfehlungen für Weiterbildungsdienstleistungen. In: Reichwald, R./Schipanski, A.; Haala, F. (Hrsg.): Exzellente Dienstleistungsarbeit. Wege der Professionalisierung, Leipzig, S. 54-57.
- Schlutz, E. (2006): Bildungsdienstleistung und Angebotsentwicklung. Münster/München. Waxmann.
- Scott, W.R (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt/Main. Campus.
- Thompson, J.D. (1967): Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. New York. McGraw Hill.
- Weber, K. (2007): Über die Organisierbarkeit der universitären Umweltweiterbildung. In: Di Giulio, A. (Hrsg.): Allgemeine Ökologie. Innovationen in Wissenschaft und Gesellschaft. Bern, Haupt, S. 219-234.
- Whitchurch, C. (2010): Optimizing the Potential of Third Space Professionals in Higher Education. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 5 (4), S. 9-22.
- Whitchurch, C. (2008): Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. In: Higher Education Quarterly 62 (4), S. 377-396.
- Wolter, A. (2011): Wissenschaftliche Weiterbildung - zwischen Erwachsenenbildung und Hochschule. Peter Faulstich zum 65. Geburtstag. In: Hochschule und Weiterbildung 1, S. 75-80.

Autorinnen

Maria Kondratjuk, M.Sc
Maria.kondratjuk@gmx.de

Mandy Schulze, M.A.
schulze_m@yahoo.de