

Wagner, Olga [Hrsg.]; Vorberg, Ronja [Hrsg.]; Schmitz, Ernestine [Hrsg.]; Wilkesmann, Uwe [Hrsg.]
Strategien der Motivierung und Rekrutierung von Lehrenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen"

2020, 40 S. - (Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen)



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Wagner, Olga [Hrsg.]; Vorberg, Ronja [Hrsg.]; Schmitz, Ernestine [Hrsg.]; Wilkesmann, Uwe [Hrsg.]: Strategien der Motivierung und Rekrutierung von Lehrenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen". 2020, 40 S. - (Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-183189

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-183189>

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
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft



Olga Wagner, Ronja Vorberg, Ernestine Schmitz, Uwe Wilkesmann (Hrsg.)

Strategien der Motivierung und Rekrutierung von Lehrenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung
des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“

Januar 2020

Hinweis:

Diese Publikation wurde im Rahmen der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beauftragten wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ erstellt. Das BMBF hat die Ergebnisse nicht beeinflusst. Die in dieser Publikation dargelegten Ergebnisse und Interpretationen liegen in der alleinigen Verantwortung der Autor*innen.

Alle angegebenen Online-Quellen wurden zuletzt am 28.11.2019 geprüft.

IMPRESSUM

Autor*innen: *Olga Wagner, Ronja Vorberg, Ernestine Schmitz, Uwe Wilkesmann, Katharina Koller, Bernhard Gschrey, Miriam Kahrs, Julia Dendl, Mara Zeilfelder, Thorsten Requadt, Nina Galushko-Jäckel, Katharina Hiemann, Kai Raecke*

Herausgegeben durch: wissenschaftliche Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, vertreten durch die Projektleitungen: Prof. Dr. Eva Cendon, Prof. Dr. Uwe Elsholz (FernUniversität in Hagen); Prof. Dr. Karsten Speck (Universität Oldenburg); Prof. Dr. Uwe Wilkesmann (Technische Universität Dortmund); Dr. Sigrun Nickel (CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung) unter Mitwirkung von Prof. Dr. Annika Maschwitz (Hochschule Bremen).

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck, auch auszugsweise, zur Veröffentlichung durch Dritte nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Herausgebenden

Datum: Januar 2020

ISBN: 978-3-946983-27-9

INHALT

1	Einleitung	3
	<i>Olga Wagner, Ronja Vorberg, Ernestine Schmitz und Uwe Wilkesmann</i>	
2	„Wieso sprechen wir Sie heute an?“ – Ein Leitfaden zur Sensibilisierung und Gewinnung von Dozierenden für die wissenschaftliche Weiterbildung	6
	<i>Katharina Koller und Bernhard Gschrey</i>	
2.1	Das Projekt OTH mind	6
2.2	Ausgangslage	6
2.3	Zentrale Aspekte in Bezug auf die Strategie der Ansprache	6
2.4	Gesprächsleitfaden für ein Erstgespräch	8
2.5	Allgemeine Hinweise für das Gespräch, die Dozierendengewinnung und den Umgang mit Dozierenden	10
2.6	Herausforderungen und Lösungsansätze	11
2.7	Fazit.....	11
3	Lehrende für die wissenschaftliche Weiterbildung gewinnen – Ein Erfahrungsbericht aus der Universität Bremen	13
	<i>Miriam Kahrs</i>	
3.1	Kurzvorstellung des Projekts <i>konstruktiv</i> und institutionelle Einbettung.....	13
3.2	Problemlagen	14
3.3	Lösungen und Strategien	15
3.4	Fazit.....	17
4	Ansatzpunkte zur Motivation der Lehrenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung der Hochschule Kaiserslautern	18
	<i>Julia Dendl, Mara Zeilfelder und Thorsten Requadt</i>	
4.1	Das Projekt E-hoch-B – Entwicklung durch Bildung	18
4.2	Herausforderungen im Transformationsprozess der Lehre in den berufs begleitenden Studiengängen	18
4.3	Lösungsansätze zur Qualitätssicherung der Lehre in den berufs begleitenden Studiengängen	19
4.4	Ausblick und Fazit	21
4.5	Literatur	21
5	Herausforderung Gewinnung von Lehrenden – Erfahrungen und Lösungsideen aus dem Projekt <i>Diversität.Impuls für lebenslanges Lernen</i> der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut ..	23
	<i>Nina Galushko-Jäckel und Katharina Hiemann</i>	
5.1	Organisationale Rahmenbedingungen.....	23
5.2	Entwicklung neuer Weiterbildungsangebote und damit verbundene Probleme	23
5.3	Motivation der Dozierenden: Beispiele aus der Praxis	24

5.4	Strategische Lösungsideen für praktische Problemlagen	25
5.5	Fazit.....	26
5.6	Literatur	27
6	Dozierendenakquise für die wissenschaftliche Weiterbildung – Die Idee eines Stellenmarktes für die Weiterbildung an Hochschulen.....	28
	<i>Kai Raecke</i>	
6.1	Die Herausforderung: Gewinnung von Dozierenden	28
6.2	Eine Lösungsidee: Etablierung eines Stellenmarktes für die Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung	28
6.3	Vorteile.....	29
6.4	Nachteile	30
6.5	Neue Möglichkeiten des Reputationsgewinns.....	30
6.6	Fazit/Schlussfolgerungen	30
7	Herausforderungen und Lösungsstrategien – Zusammenschau und Ergebnisanalyse	32
	<i>Ronja Vorberg, Uwe Wilkesmann, Olga Wagner und Ernestine Schmitz</i>	
7.1	Zusammenfassung der Herausforderungen der Rekrutierung	32
7.2	Lösungsstrategien aus den Beiträgen	32
7.3	Relevante Ergebnisse aus unserer Motivationsbefragung	33
7.4	Literatur	36
8	Fazit.....	37
	<i>Ronja Vorberg, Olga Wagner, Ernestine Schmitz und Uwe Wilkesmann</i>	
9	Verzeichnis der Autor*innen und Herausgeber*innen.....	38

1 Einleitung

Von Olga Wagner, Ronja Vorberg, Ernestine Schmitz und Uwe Wilkesmann

Lehrende spielen in der Gestaltung und Implementierung wissenschaftlicher Weiterbildung (wWB) an den Hochschulen eine zentrale Rolle. Immer wieder berichten Projektmitarbeiter*innen der geförderten Projekte des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ jedoch über diverse Herausforderungen und Problemlagen mit denen sie bei der Gewinnung von wWB-Lehrenden konfrontiert werden. Es werden dabei etwa Aspekte wie die Möglichkeiten einer adäquaten Vergütung oder auch der Umgang der Lehrenden mit den Weiterbildungsstudierenden und den damit verbundenen Erwartungen und Bedürfnissen genannt. Derartige Berichte, die uns als wissenschaftliche Begleitung auch auf den von uns organisierten Arbeitstagen und den durchgeführten Webinaren erreicht haben, stellten maßgebliche Gründe dafür dar, uns dem Themenschwerpunkt *Strategien der Motivierung und Rekrutierung von Lehrenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung* mit dieser vorliegenden Handreichung zu widmen.

1.1 Ziele und Entwicklung der Handreichung

Innerhalb eines Webinars im Rahmen der Beratungs- und Begleitaktivitäten der wissenschaftlichen Begleitung zum Thema *Motive und Motivationen des Lehr-Engagements in der wissenschaftlichen Weiterbildung*, welches Ende des letzten Jahres (2018) realisiert wurde, konnten bereits einige relevante Ergebnisse unserer Befragung zur Motivation von wWB-Lehrenden vorgestellt und diskutiert werden¹. In diesem Webinar erfolgte eine kritische und mehrperspektivische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der repräsentativen Befragung von Vertreter*innen der wissenschaftlichen Begleitung und interessierten Projektmitarbeiter*innen. Im Zuge dessen konnte aufgezeigt werden, dass die Ergebnisse der Befragung für die Projektbeteiligten durchaus interessant sind, zugleich aber noch weitere Schritte der Reflexion und des Transfers für die praktische Gestaltung der Rekrutierung von wWB-Lehrenden an den Hochschulen notwendig sind. So haben wir uns bei der Entwicklung und Erstellung dieser Handreichung dafür entschieden, Projekte dazu aufzurufen, ihre Erfahrungen und mögliche eigene strategische Vorgehensweisen zu reflektieren und zusammenzutragen. Angesprochen waren somit all diejenigen, die bereits Erfahrungen mit der Rekrutierung von Lehrenden für die wWB in ihren Projekten gemacht haben. Auf der Basis der ersten Ergebnisanalysen der Motivationsbefragung sowie der Gespräche mit Projektmitarbeitenden (u. a. auch im Austausch innerhalb der zurückliegenden ResearchSpaces² und kollegialen Fallberatungen, die im Rahmen der Arbeit der wissenschaftlichen Begleitung in den zurückliegenden Jahren organisiert und durchgeführt wurden) wurde ein bedarfsorientierter und inhaltlich problemfokussierter *Call for Papers* formuliert. Zentral waren dabei die Darstellung der projektbezogenen Erfahrungen und die institutionelle Einbettung des Projektes. In einem ersten Schritt sollten die konkreten *projekt- und institutionsbezogenen Herausforderungen* reflektiert werden. In einem zweiten Schritt sollten schließlich erarbeitete Lösungen und Strategien, die zur Bewältigung der Herausforderungen entwickelt werden konnten, in Form eines Erfahrungsberichts zusammengetragen werden.

In der hier vorliegenden Handreichung finden sich daher:

- Darstellungen und Beschreibungen der konkreten und erfahrungsbasierten Problemlagen sowie Herausforderungen und bestehende sowie bereits erprobte strategische Lösungsansätze, mit denen diesen Herausforderungen begegnet wurde.

¹ Die publizierten Ergebnisse der Befragung sind in Schmid & Wilkesmann (2018) nachzulesen. Aktuelle Analysen der gesammelten Befragungsdaten sind in dieser Handreichung im Beitrag „Herausforderungen und Lösungsstrategien-Zusammenschau und Ergebnisanalyse“ zu finden.

² Es handelt sich hierbei um einen ca. 60-minütigen Workshop, in dem Forschungsinput seitens der wissenschaftlichen Begleitung und den Projekten eingebracht wird und ein Austausch über einen spezifischen Forschungsschwerpunkt stattfindet.

- Die Darstellung von Problemlagen und daran anknüpfende konzeptionelle Ideen, wie diesen Herausforderungen in Zukunft im Kontext der wWB begegnet werden kann.
- Zusammengetragene Strategien der Motivierung und Rekrutierung von Lehrenden in der wWB, die vor dem Hintergrund der erhobenen Ergebnisse unserer Motivationsbefragung reflektiert werden.
- Ein Fazit, das die Handreichung abschließt und Vorschläge zum Umgang mit den dargestellten Strategien beinhaltet.

Diese Handreichung ist an alle Leser*innen adressiert, die sich mit Fragen der Motivierung und Rekrutierung von Lehrenden im Kontext der wWB auseinandersetzen und im Zuge dessen auf Herausforderungen gestoßen sind. Sie richtet sich außerdem an Personen, die erstmalig vor der Aufgabe stehen, wWB-Lehrende zu akquirieren und hierfür Anregungen benötigen, um diesen Prozess erfolgreich zu gestalten.

1.2 Zu den Beiträgen

Insgesamt sind fünf Projekte unserem *Call for Papers* gefolgt und bieten uns in der hier vorliegenden Handreichung entweder Einblicke in ihre bereits erarbeiteten und angewendeten Strategien oder stellen konzeptionelle Ideen vor, die sie vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen und bestehenden Rahmenbedingungen entwickelt haben.

Im ersten Beitrag mit dem Titel „*Wieso sprechen wir Sie heute an?*“ – Ein Leitfaden zur Sensibilisierung und Gewinnung von Dozierenden für die wissenschaftliche Weiterbildung von Katharina Koller und Bernhard Gschrey aus dem Teilprojekt *#aufstiegsgestalten* der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Amberg-Weiden im Verbundprojekt *OTH mind*, stellen die Autor*innen als strategischen Ansatz die Anwendung eines Gesprächsleitfadens vor. Dieser soll insbesondere in einem Erstgespräch mit möglichen Lehrenden unterstützend wirken. Es werden zunächst drei Gruppen von potenziellen Lehrenden skizziert. Im Anschluss daran wird der Gesprächsleitfaden vorgestellt sowie Hinweise und Herausforderungen beleuchtet, die bei der Lehrendengewinnung eine Rolle spielen (können). Der inhaltliche Schwerpunkt dieses Beitrags liegt insbesondere auf der Darstellung der Erfahrungen mit der Gewinnung von hochschulinternen Lehrenden. Er beinhaltet außerdem ganz konkrete und erfahrungsbasierte Tipps im Umgang mit (alltäglichen) Gesprächssituationen zur Gewinnung von Lehrenden. In Form eines checklistenähnlichen Fragebogens, wird ein Instrument vorgestellt, das sich in der Praxis verwenden lässt.

Miriam Kahrs aus dem Projekt *konstruktiv* an der Universität Bremen, stellt in ihrem Beitrag *Lehrende für die wissenschaftliche Weiterbildung gewinnen – ein Erfahrungsbericht aus dem Projekt konstruktiv* Erfahrungen dar, die innerhalb des geförderten Projektes (und darüber hinaus auch in der *Akademie für Weiterbildung* der Universität Bremen) mit der Gewinnung von Lehrenden gemacht wurden. Als Gründe für die bestehenden Herausforderungen bei der institutionellen Verankerung von wWB und der u. a. personellen Ressourcenbereitstellung werden zwei Aspekte besonders in den Fokus gestellt. Dabei handelt es sich einerseits um die fehlende Kenntnis über die Bedeutung und Reichweite von wWB innerhalb der Universität und andererseits um die Gestaltung von Vergütungsmodellen für Lehrende mit unterschiedlichen Qualifizierungen und Erfahrungen. Unter Berücksichtigung der genannten Aspekte konnten Lösungen und kommunikative Strategien entwickelt werden, die diesen Problemlagen effektiv begegnen. Das strategische Vorgehen zur Rekrutierung von Lehrenden unterstreicht die Wichtigkeit, den Lehrenden Unterstützungsmaßnahmen zukommen zu lassen und an der Anerkennung von wWB innerhalb der Hochschule zu arbeiten.

Der dritte Beitrag von Julia Dendl, Mara Zeilfelder und Thorsten Requadt mit dem Titel *Ansatzpunkte zur Motivation der Lehrenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung der Hochschule Kaiserslautern*, aus dem Verbundprojekt *E-hoch-B – Entwicklung durch Bildung*, beschäftigt sich insbesondere mit den Herausforderungen für die Lehrendengewinnung, die sich aus der notwendigen Digitalisierung der Lehr-Lern-Formate ergeben. Diese sind unabdingbar, um auf die Bedarfe von nicht-traditionell Studierenden in berufsbegleitenden Studiengängen eingehen zu können. Sie formulieren Lösungsansätze zur Qualitätssicherung der Lehre an ihrer Hochschule aus der

Perspektive der hochschulpolitischen Bestrebungen, des institutionellen Ausbaus sowie der Referate und Stabsstellen. Die Rolle der Projektverantwortlichen wird als die aktive Schnittstelle zwischen Lehrenden, Studierenden und der Hochschule beschrieben. Die wechselseitige kollegiale Wertschätzung, die moderierende Rolle der Projektmitarbeitenden und die Einbindung der Lehrenden in den gesamten Verlauf der Angebotsentwicklung, bilden hier die Basis für die Gewinnung von wWB-Lehrenden an der Hochschule.

Die beiden letzten Beiträge unterscheiden sich von den vorherigen darin, dass hier konzeptionelle Ideen vorgestellt werden, die zum jetzigen Zeitpunkt und unter den momentan vorliegenden Bedingungen, in dieser Form (noch) nicht realisiert werden konnten. Sie lassen sich aber womöglich in dem hier projektbezogenen oder einem anderen Kontext weiter ausgestalten und strategisch anwenden.

Nina Galushko-Jäckel und *Katharina Hiemann* berichten in ihrem Beitrag *Herausforderung Gewinnung von Lehrenden – Erfahrungen und Lösungsideen aus dem Projekt Diversität.Impuls für lebenslanges Lernen der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut* über aktuelle praxisbezogene Herausforderungen in ihrer Projektarbeit sowie über mögliche Erklärungen für diese und schildern lösungsorientierte Überlegungen. Diese orientieren sich an der (Um-)Gestaltung dreier Einflussfaktoren: Zeit, Geld und Begeisterung. In ihre Überlegungen beziehen sie auch theoretisch basierte Erklärungsmuster ein.

Im letzten Beitrag mit dem Titel *Dozierendenakquise für die wissenschaftliche Weiterbildung - Die Idee eines Stellenmarktes für die Weiterbildung an Hochschulen* stellt *Kai Raecke* aus der OTH Regensburg im Verbundprojekt *OTH mind*, schließlich ein Konzept zur strategischen Gewinnung und Motivierung von Lehrenden vor. Es wird vorgeschlagen, ein netzwerkartiges Stellenportal zu etablieren, das hochschulintern über mögliche Lehraufträge und geplante (Studien-)Angebote der wWB informiert und gleichzeitig auch potenzielle externe Lehrende anwirbt. Dieser technisch orientierte Lösungsansatz kann als ein Element der Umsetzung der voranschreitenden Digitalisierung in der Bildung verstanden werden und würde sich als ein Instrument zur Steigerung der Sichtbarkeit von wWB theoretisch einsetzen lassen.

Im Anschluss an die Darstellung der Beiträge werden ausgewählte Ergebnisse der Motivationsbefragung knapp vorgestellt und gemeinsam mit den Lösungsvorschlägen aus den eingegangenen Beiträgen betrachtet. Das Fazit widmet sich schließlich dem Mehrwert dieser Handreichung und regt zum Ausprobieren der zusammengetragenen Lösungsvorschläge an.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Autor*innen, die sich die Zeit genommen haben, um ihre Erfahrungen und Ideen mit uns zu teilen und zu einem bedeutenden Maße zur Erstellung der Handreichung beigetragen haben. Unser Dank gilt zudem allen Personen, die an den Reviews und Korrekturarbeiten, der Koordination sowie an der Endredaktion und dem Publikationsverfahren mitgewirkt haben.

1.3 Literatur

Schmid, Christian J. & Wilkesmann, Uwe (2018). *Warum und unter welchen Bedingungen lehren Dozierende in der wissenschaftlichen Weiterbildung? Ergebnisse einer Online-Befragung*. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Abgerufen von https://www.pedocs.de/volltexte/2018/15486/pdf/Wilkesmann_et_al_2018_Warum_und_unter_welchen_Bedingungen_lehren_Dozierende_in_der_wissenschaftlichen>Weiterbildung.pdf

2 „Wieso sprechen wir Sie heute an?“ – Ein Leitfaden zur Sensibilisierung und Gewinnung von Dozierenden für die wissenschaftliche Weiterbildung

Von Katharina Koller und Bernhard Gschrey

2.1 Das Projekt OTH mind

Das Teilprojekt *#aufstieggestalten* der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Amberg-Weiden des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts *OTH mind* hat sich zum Ziel gesetzt, die Durchlässigkeit zwischen hochschulischer und beruflicher Bildung durch nachhaltige und zielgruppenspezifische modulare (Weiter-) Bildungsangebote zu verbessern und entwickelt ein über die Region „Ostbayern“ angelegtes wissenschaftliches Weiterbildungsangebot als Beitrag zum lebensbegleitenden Lernen. Dies ermöglicht die Weiterentwicklung bestehender Angebote und die Generierung neuer Angebote - unter Einbezug bildungspolitischer Partner, wie bspw. Kommunen, Kammern, regionalen Kooperationsunternehmen - sowie hochschulinterne Kooperationen. Die projektspezifischen Bildungsangebote richten sich insbesondere an die Zielgruppen beruflich Qualifizierter, Studienaussteiger*innen sowie IT-Fachkräfte.

2.2 Ausgangslage

Eine wesentliche Zielsetzung im Rahmen des Projekts *OTH mind* liegt u. a. in der Entwicklung und Umsetzung modularer sowie zeitlich und örtlich flexibler Weiterbildungsangebote auf Hochschulniveau. Das Gelingen dieser Angebote sowie deren nachhaltige Verankerung sind dabei maßgeblich abhängig von den Dozierenden. Insofern stellt die Sensibilisierung, Ansprache und Gewinnung von Dozierenden eine wesentliche Komponente und gleichsam herausfordernde Aufgabe für einen fortwährenden Erfolg dar (siehe Abschnitt „*Herausforderungen und Lösungsansätze*“).

Generell sind vor diesem Hintergrund - v. a. mit Blick auf die Entwicklung und Umsetzung der Weiterbildungsangebote - drei Gruppen von Dozierenden zu unterscheiden:

1. hochschulinterne Dozierende auf professoraler Ebene
2. hochschulinterne Dozierende auf nicht-professoraler Ebene
3. hochschulexterne Dozierende (Expert*innen aus der Praxis)

Um sich im Rahmen des Projekts dem Thema „Dozierendengewinnung“ anzunähern, wurde ein Leitfaden zur Sensibilisierung und Gewinnung von Dozierenden¹ für die wissenschaftliche Weiterbildung ausgearbeitet. Dieser greift zu einem zentralen Aspekt in Bezug auf die Strategie der Ansprache potenzieller Dozierender auf und beinhaltet zum anderen einen Gesprächsleitfaden für ein Erstgespräch mit diesen.

2.3 Zentrale Aspekte in Bezug auf die Strategie der Ansprache

Zunächst kann es von Vorteil sein, einige Aspekte im Vorfeld der Erstansprache von Dozierenden zu berücksichtigen bzw. anzubringen.

2.3.1 Positive Stimmung

Eine ideale Ausgangslage zur Sensibilisierung und Gewinnung von Dozierenden für die Weiterbildung an Hochschulen sieht vor, eine generell positive Grundstimmung gegenüber der Thematik „Weiterbildung an Hochschulen“ bei den Hochschulangehörigen herzustellen. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, die Themen „Lebenslanges Lernen“ und „Weiterbildung an Hochschulen“ in verschiedenen Kontexten kontinuierlich anzusprechen - beispielsweise im Rahmen von Mitarbeiter*innen-Versammlungen, Fakultätsratssitzungen, Ansprachen

¹ Der Leitfaden zur Sensibilisierung von Dozierenden konzentriert sich vorwiegend auf die Dozierenden-Gruppen 1 und 2.

der Hochschulleitung usw., um die Dozierenden für diese Thematiken (auch) im Hochschulalltag zu sensibilisieren.

2.3.2 Promotor*innen

Mit Blick auf die Gewinnung von Dozierenden für die Weiterbildung spielen Promotor*innen eine bedeutende Rolle. Diese können insbesondere für das Weitertragen und Verstärken einer positiven Grundstimmung in der Hochschule als auch für den Rekrutierungsprozess von Lehrpersonal förderlich sein. Mögliche Promotor*innen, die es zu gewinnen gilt, sind:

- Hochschulleitung - insbesondere Präsident*in und Vizepräsident*in für Weiterbildung
- Dekan*innen und Studiengangkoordinator*innen - als Sprachrohr in die Fakultäten
- bereits in der Weiterbildung tätige Dozierende
- Hochschulstrategie und -entwicklung
- bestehende Weiterbildungseinrichtung der Hochschule

2.3.3 Formen, Wege und Strategien

Um potenzielle Dozierende für eine Lehrbeteiligung zu sensibilisieren und zu gewinnen, bieten sich unterschiedliche Herangehensweisen an. Mit Blick auf die Dozierendengewinnung empfiehlt es sich, Personen, die bereits Lehrtätigkeiten in der Weiterbildung ausüben, als Promotor*innen einzusetzen und deren Netzwerk(e) zu nutzen, um eine Form der Dozierendenvernetzung in der Fachcommunity zu ermöglichen.

Die Kontaktaufnahme zu potenziellen Dozierenden erfolgt i. d. R. in Form einer direkten persönlichen Ansprache, bei der das Interesse an einem Austauschgespräch zu den Themen „Weiterbildung“ und „Dozierendentätigkeit“ bekundet wird. Wichtig hierbei sind eine sensible Annäherung an die Thematik „Weiterbildung“ sowie der Verweis auf Promotor*innen und deren Engagement in der Weiterbildung.

2.4 Gesprächsleitfaden für ein Erstgespräch

Nach einer erfolgreichen Kontaktaufnahme und Interessenbekundung potenzieller Dozierender folgt im Optimalfall ein erstes Austauschgespräch. Hierzu wurde auf Basis projektinterner Erfahrungen ein Gesprächsleitfaden entwickelt, welcher in den folgenden Abschnitten kurz dargelegt wird.

Gesprächseinleitung

Der Einstieg in das Austauschgespräch stellt die Weichen für den gesamten Gesprächsverlauf bzw. für einen erfolgreichen Gesprächsabschluss. Deshalb ist es ratsam, sowohl eine gute Gesprächsvorbereitung geleistet zu haben als auch der Gesprächsperson - bereits bei der Begrüßung - wertschätzend gegenüber zu treten. Hierzu kann es unter anderem vorteilhaft sein, sich im Vorfeld des Gespräches Gedanken zu folgenden Punkten zu machen:

- Grund und Anlass des Gespräches
- klare Zielsetzung
- Informationen zur Gesprächsperson
- ...

Bezug zur Thematik Weiterbildung

Im Rahmen des ersten (persönlichen) Austauschgesprächs sollten der Anlass, die Zielsetzung(en) sowie die Erwartungen an das Treffen erläutert werden. Falls der Austausch durch Promotor*innen bzw. durch ein Netzwerk zustande kam, sollte auch dies erwähnt und wertgeschätzt werden. Des Weiteren kann zu diesem Zeitpunkt die Wichtigkeit und Bedeutsamkeit der Weiterbildung für die Hochschule (Stichwort: „Third Mission“) sowie die aktuelle Verankerung der Weiterbildung an der Hochschule angebracht werden. Bei Projekten sollte eine Vorstellung mit entsprechenden Hintergründen und Projektzielen erfolgen.

Gründe für die Ansprache

„Wieso sprechen wir Sie heute an?“ Mit dieser Fragestellung kann das Gespräch eingeleitet werden. Mögliche Gründe für die Ansprache zur Dozierendengewinnung können beispielsweise sein:

- Fachkompetenz (fachlicher bzw. thematischer Bezug zu den geplanten Weiterbildungsangeboten)
- didaktische Kompetenz (Fähigkeit zur adäquaten Lehrinhaltsvermittlung von heterogenen Studierendengruppen)
- vorhandenes Praxiswissen für eine praxisnahe bzw. praxisorientierte Kursausrichtung/-gestaltung
- Bekanntheitsgrad der Dozierenden in der „scientific community“ bzw. im fachlichen Umfeld
- Erfahrungen in der Weiterbildung
- Empfehlung durch Kolleg*innen
- ...

Persönliche Stellungnahmen zur Thematik Weiterbildung an Hochschulen

Nachdem nun die zuvor aufgeführten Erläuterungen seitens der Gesprächsinitiator*innen - zum Großteil - in Monologform stattgefunden haben, kann die Möglichkeit zur persönlichen Stellungnahme hinsichtlich der Thematik „Weiterbildung an Hochschulen“ gegeben werden, um Ansichten und Einstellung der Gesprächsperson einschätzen zu können. Hierzu können den Dozierenden folgende Leitfragen gestellt werden:

- Inwiefern ist - Ihrer Meinung nach - Weiterbildung Aufgabe von Hochschulen?
- Welche Chancen/welche Risiken sehen Sie in der Weiterbildung für die Hochschule?
- Was spricht für Sie für/gegen ein Engagement in der Weiterbildung?
- ...

Unterschied traditionell Studierende und nicht-traditionell Studierende

Durch das Aufzeigen der Unterschiede von traditionell und nicht-traditionell Studierenden bzw. von Weiterbildungsteilnehmenden können die Charakteristika und Bedarfe der neuen Zielgruppe veranschaulicht werden und zur Sensibilisierung beitragen (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Bedarfe nicht-traditionell Studierender/Weiterbildungsteilnehmender (Quelle: eigene Darstellung)

Bedarfskategorie	nicht-traditionell Studierende (Weiterbildungsteilnehmende)
Berufs-/Praxiserfahrung	vorhanden
Form des Studiums/ Weiterbildung	meistens berufsbegleitend
Anforderungen an das didaktische Konzept	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lehr- und Lernprozesse müssen zeitlich und örtlich flexibel gestaltet sein ▪ Heterogenität der Zielgruppe: Berücksichtigung bereits erworbener Kompetenzen (berufliche Tätigkeit)
Individualfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vereinbarkeit Arbeit, Familie, Weiterbildung (work-life-education-balance) ▪ finanzielle Fördermöglichkeiten ▪ berufliche Perspektiven und Karriereplanung ▪ Flexibilisierung
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bereits Berufsausbildung, Erwerbstätigkeit und Qualifizierung ▪ hohe Motivation ▪ Zielgerichtetheit ▪ Affinität zwischen Herkunftsberuf und Weiterbildung/Studium

Vorteile von Weiterbildung an Hochschulen und einer Beteiligung daran

Ein weiterer Baustein für einen (erfolgreichen) Gesprächsverlauf in Bezug auf die Dozierendengewinnung bildet das Verdeutlichen der Vorteile einer Weiterbildungsbeteiligung in Form einer Dozierendentätigkeit. Dabei sind zum einen Vorteile für die Hochschule und zum anderen Vorteile für Dozierende zu differenzieren.

Vorteile für Hochschulen

- Erschließung neuer Zielgruppen
- Ausbau Netzwerk- und Kooperationspartner (z. B. Unternehmen)
- stark vertreten in der Region
- nachhaltige Etablierung der Weiterbildungsangebote (langfristige Bindung der Dozierenden)
- ...

Vorteile für Dozierende

- Synergieeffekte aus der Tätigkeit in der Weiterbildung und der grundständigen Lehre (z. B. Nutzen des didaktischen Mehraufwands)
- Bezug zur Anwendungsorientierung (Lehrerfahrungen mit praxis- bzw. berufserfahrenen Teilnehmenden)
- Theorie-Praxis-Verzahnung (z. B. Projekte in Unternehmen)
- Möglichkeit zur Erprobung neuer didaktischer Formate/Konzepte (vgl. Supportleistungen)
- Ausbau des eigenen Netzwerks und Kooperationen mit Unternehmen
- Anrechnung auf Lehrdeputat – sofern dies möglich ist
- angemessene Vergütung
- ...

Supportleistungen

Maßgeblich für die Beteiligungsentscheidung in der wissenschaftlichen Weiterbildung sind insbesondere Supportleistungen. Eine mögliche Form der Veranschaulichung bietet in diesem Fall eine Gegenüberstellung der

Aufgabenverteilung seitens der Dozierenden und seitens der Weiterbildungseinrichtung. Aus dem Projektkontext folgt hierfür ein Beispiel (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Aufgabengegenüberstellung Dozierende und Weiterbildungseinrichtung (Quelle: eigene Darstellung)

Aufgaben Dozierende	Supportleistungen Weiterbildungseinrichtung
fachlich-didaktische Gestaltung des Angebots, z. B. zielgruppenadäquate Unterrichtsmaterialien	Unterstützung bei der Umsetzung der Lehrkonzepte/-inhalte (z. B. Materialien usw.)
Lehrtätigkeit (mit Praxisbezug)	Übernahme administrativer und organisatorischer Angelegenheiten (z. B. Anmeldeverfahren, Raumbuchungen, usw.)
Stellen und Abnehmen von Prüfungen bzw. Projekt-/Hausarbeiten	Übernahme der Teilnehmendenakquise
Lehrbegleitende fachliche Beratung	Unterstützung bei nicht-fachlichen Beratungen, wie z. B. Lernberatung für heterogene Studierendengruppen
	Lernplattform-Moodle (z. B. Gestaltung, Administration, usw.)
	Lernbegleitung
	digitale Aufbereitung bestehender Materialien (Skripte, Online-Kurse, Online-Tests usw.) bzw. Erstellung von E-Learning Formaten
	Toolbox/Methodensammlung für digitale Lehr- und Lernkonzepte
	Knüpfen von Unternehmenskontakten

Möglichkeit für Rückfragen

Nach den Vorstellungen seitens des/der Gesprächsführenden soll Raum für Rückfragen gegeben werden.

Mögliche Rückfragethemen könnten sein:

- Anrechnung der Lehrtätigkeit auf das Lehrdeputat
- Vergütung
- Didaktik
- ...

Gesprächsabschluss

Das weitere Vorgehen sollte besprochen und dokumentiert werden. Abschließend folgt ein wertschätzender Dank für das Gespräch.

2.5 Allgemeine Hinweise für das Gespräch, die Dozierendengewinnung und den Umgang mit Dozierenden

- von besonderer Bedeutung für die Ansprache ist die Kontakt- und Netzwerkpflege
- Berücksichtigung der internen Vernetzung und Zusammenarbeit (Studiengangkoordinator*innen/Dekan*innen verfügen über ein breites internes Netzwerk bzw. Kontakte)
- Dozierendengewinnung mittels eines positiven „Promotor*innen-Schneeball-Systems“ (durch bereits involvierte Dozierende neue Dozierende gewinnen)
- Vorstellung eines klaren Konzeptes (Inhalte, Zielgruppe, Dauer, Umfang der Weiterbildung) sowie eines präzisen Aufgabenprofils des (potenziellen) Dozierenden
- Ziel und Zweck des Gesprächs sollten nicht aus den Augen verloren werden
- Herausforderungen aufzeigen (z. B. Nutzungsrechte der Kursskripte usw.)

2.6 Herausforderungen und Lösungsansätze

In den folgenden Abschnitten werden - aus der Perspektive und den Erfahrungen des Projekts *OTH mind* - zentrale Herausforderungen und Lösungsansätze für eine nachhaltige Verankerung von Strategien zur Gewinnung der Dozierenden für Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung skizziert. Vor diesem Hintergrund wird mit Blick auf die Entwicklung und Umsetzung der Weiterbildungsangebote zwischen den drei eingangs dargelegten Dozierenden-Gruppen unterschieden (vgl. Ausgangslage).

2.6.1 Kosten-Nutzen-Abwägung

Ein Aspekt, welcher die Mitwirkung von Dozierenden an wissenschaftlicher Weiterbildung bzw. deren Lehr-Motivation besonders beeinflusst, stellt die Kosten-Nutzen-Abwägung dar. Diese fällt auf Seiten der potenziellen Dozierenden durchaus sehr unterschiedlich aus und hängt stark von individuellen Faktoren und Einstellungen ab. Insbesondere der hohe Zeitaufwand, welcher für die Vorbereitung und Durchführung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote zu veranschlagen ist, stellt bei allen drei Gruppen einen bedeutenden Kostenfaktor dar - wenngleich dieser Aspekt bei hochschulinternen Professor*innen am deutlichsten ins Gewicht fällt. Zusätzlich verstärkt wird dieser Gesichtspunkt vor allem dadurch, dass Lehrleistungen in wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten - bei hochschulinternen Professor*innen - nicht auf das Lehrdeputat angerechnet werden können und folglich im Rahmen eines Nebenamtes erbracht werden müssen. Um dem Aspekt des Zeitaufwands entgegenzuwirken, wurden im Rahmen des Projekts umfangreiche Supportstrukturen für Dozierende geschaffen (vgl. *Supportleistungen*).

Mit Blick auf den Nutzenfaktor werden vor allem die Möglichkeiten der Erweiterung des Portfolios an Lehrtätigkeiten, der Gewinn an Lehrerfahrung sowie der Einstieg in die akademische Lehre von den hochschulinternen Dozierenden auf nicht-professoraler Ebene und externen Dozierenden als großer Nutzen für die berufliche Weiterentwicklung wahrgenommen. Hingegen wird der finanzielle Nutzen über die Vergütung - trotz der höchstmöglichen Vergütungssätze - als relativ gering eingeschätzt. Vor diesem Hintergrund wird und wurde im Rahmen des Projekts der Ansatz verfolgt, neben der Vergütung des Lehrauftrags zusätzlich die Entwicklungsleistung (z. B. Ausgestaltung von Lehrmaterialien usw.) zu vergüten.

2.6.2 Supportstrukturen für Dozierende

Um die Lehr-Motivation von potenziellen Dozierenden zu erhöhen, lag eine wesentliche Zielsetzung darin, optimale (organisationale) Rahmenbedingungen und Supportstrukturen für Dozierende bei der Entwicklung und Durchführung der Lehre von Weiterbildungsangeboten zu schaffen. Der Support umfasst dabei insbesondere eine umfangreiche Beratung und Unterstützung der Dozierenden bei der Umsetzung der Lehrkonzepte/-inhalte (z. B. Aufbereitung digitaler Lehrmaterialien, E-Learning-Formate, usw.), die Übernahme administrativer und organisatorischer Aspekte (z. B. Anmeldeverfahren, Teilnehmendenverwaltung, Raumbuchungen usw.) sowie die nicht-fachliche Beratung und Betreuung der Weiterbildungsteilnehmenden (vgl. *Supportleistungen*).

2.7 Fazit

Auf Grundlage der Erfahrungen im Rahmen dieses Projekts lassen sich einige zentrale Handlungsempfehlungen für die Dozierendenansprache und -gewinnung festhalten. Es ist zu empfehlen, zunächst gezielt Dozierende anzusprechen, bei denen eine erhöhte Bereitschaft zur Teilnahme an einem wissenschaftlichen Weiterbildungsangebot erwartet wird. Diese Dozierenden tragen ihre Erfahrungen als Multiplikator*innen in die Fakultäten bzw. in ihre Fachcommunity weiter und sensibilisieren auf diese Weise weitere Dozierende. Darüber hinaus sind insbesondere die Signalisierung der Wertschätzung für Dozierende, die Sensibilisierung für wissenschaftliche Weiterbildung und gleichzeitig der Abbau von Unsicherheiten gegenüber der „neuen“ Zielgruppe wesentliche Aspekte einer erfolgreichen und nachhaltigen Dozierendengewinnung. Neben der Schaffung optimaler Rahmenbedingungen und Supportstrukturen ist die Vorstellung eines präzisen Aufgabenprofils und eines klaren Konzepts

zu empfehlen, bei dem insbesondere Benefits, wie z. B. die Möglichkeit zur Erprobung neuer didaktischer Formate, der Bezug zu Anwendungsorientierung und Praktiker*innen usw. dargelegt werden.

Der hier vorgestellte Leitfaden wurde mit dem Ziel der Sensibilisierung und Gewinnung von hochschulinternen Dozierenden für die wissenschaftliche Weiterbildung ausgearbeitet und kann in abgewandelter Form auch auf externe Dozierende angewendet werden. Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die Dozierengewinnung von vielen Rahmenfaktoren abhängig ist - u. a. auch von Aspekten, welche im vorliegenden Leitfaden nicht berücksichtigt wurden.

3 Lehrende für die wissenschaftliche Weiterbildung gewinnen – Ein Erfahrungsbericht aus der Universität Bremen

Von Miriam Kahrs

Die Motivierung und Rekrutierung von Lehrpersonal für die wissenschaftliche Weiterbildung stellt auch in der *Akademie für Weiterbildung* der Universität Bremen, die über eine langjährige Erfahrung in der Entwicklung, Planung und Durchführung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote verfügt, eine große Herausforderung dar. Nichtsdestotrotz konnten in der Praxis verschiedene Ansatzpunkte gefunden werden, um die Gewinnung von Lehrenden zu fördern. Sie sollen in diesem Beitrag in Form eines strukturierten Erfahrungsberichts dargestellt werden. Die dazu herangezogenen Erfahrungswerte stammen zum einen aus der generell gelebten Praxis der *Akademie für Weiterbildung*. Zum anderen wird auf neue Erkenntnisse aus dem Projekt *konstruktiv* (Konsequente Orientierung an neuen Zielgruppen strukturell in der Universität verankern)¹ zurückgegriffen, die dort im Hinblick auf die Gewinnung von Lehrenden generiert werden konnten.

3.1 Kurzvorstellung des Projekts *konstruktiv* und institutionelle Einbettung

Im Rahmen des Projekts *konstruktiv* wird ein neuer Ansatz zur Entwicklung, Planung und Durchführung wissenschaftlicher Weiterbildung an der Universität Bremen erprobt. Kernidee des Projekts ist es, die bisher vorwiegend getrennt betrachteten Bereiche des grundfinanzierten Studiums und der wissenschaftlichen Weiterbildung auf der Basis sogenannter Modulbaukästen und flexibler Curricula enger miteinander zu verzahnen.² Dazu werden ausgewählte Module grundfinanzierter Studiengänge auf Basis eines flexiblen Modulstudiums für Weiterbildungsstudierende geöffnet. Das Modulstudium, das unter der Marke *LIFE – flexibel weiterbilden an der Universität Bremen*³ firmiert, ermöglicht es Personen, an ausgewählten Modulen des grundfinanzierten Studienangebots der Universität Bremen teilzunehmen und Prüfungen abzulegen. Es können sowohl einzelne Module als auch vordefinierte Zertifikatspfade absolviert werden.

Neben der Öffnung der ausgewählten grundfinanzierter Module wird in *konstruktiv* ein spezielles Beratungs- und Serviceangebot entwickelt und erprobt, das Interessierte und Teilnehmende bestmöglich dabei unterstützen soll, das passende Modul bzw. die passende Modulkombination für eine bedarfsgerechte und flexible wissenschaftliche Weiterbildung zu finden sowie erfolgreich zu absolvieren.

Darüber hinaus wird in *konstruktiv* angestrebt, Lehrende, die bereit sind ihre Module für die Weiterbildung zu öffnen, auch für die raumzeitliche Flexibilisierung der Module zu gewinnen und sie bei der Umgestaltung zu beraten und zu unterstützen.⁴ Zielsetzung der Umgestaltung ist es, sowohl den Vollzeitstudierenden als auch den Weiterbildungsstudierenden, die das jeweilige Modul besuchen, flexible und innovative Lehr-Lern-Formate anzubieten.

¹ Das Projekt *konstruktiv* wird seit August 2014 in der zweiten Runde des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ gefördert. Der Förderzeitraum endet im Juli 2020. Weitere Details und bisherige Arbeitsergebnisse sind abrufbar unter der URL www.uni-bremen.de/konstruktiv

² Der hier erwähnte Ansatz zur Entwicklung von Modulbaukästen und flexiblen Curricula wird umfassend in der *konstruktiv*-Handreichung *Modulbaukästen und flexible Curricula. Die Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote im Projekt konstruktiv - Ein Werkstattbericht* dargelegt. Sie ist abrufbar unter der URL www.uni-bremen.de/konstruktiv/das-projekt/ergebnisse-veroeffentlichungen/

³ Das Akronym LIFE steht für LERNEN – INDIVIDUEL – FLEXIBEL – ERFOLGREICH. Das Angebot umfasst bisher Module aus den Themenfeldern *Gesundheit und Pflege, Informatik und digitale Medien* und verschiedenen Schwerpunkten der *Produktionstechnik*. Die Programmwebsite ist abrufbar unter der URL www.uni-bremen.de/life

⁴ Erkenntnisse und Erfahrungsberichte im Zusammenhang mit der raumzeitlichen Flexibilisierung grundfinanzierter Module können in der *konstruktiv*-Handreichung *Varianten raumzeitlich flexibler Module – Zusammenfassung und Auswertung der Modulgestaltung im Rahmen des Projekts konstruktiv* nachgelesen werden. Sie ist abrufbar unter der URL www.uni-bremen.de/konstruktiv/das-projekt/ergebnisse-veroeffentlichungen

Angesiedelt ist das Projekt in der *Akademie für Weiterbildung*, die als zentrale Einrichtung der Universität etabliert ist und die Aufgabe hat, die Fachbereiche in allen Phasen der Entstehung und Durchführung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote zu beraten, zu begleiten und zu unterstützen. In diesem Zusammenhang übernimmt sie auch zahlreiche Verwaltungsaufgaben, wie zum Beispiel die Abwicklung von Zulassungsverfahren, die Prüfungsverwaltung und auch die Rekrutierung und Entlohnung von Lehrenden. Wenngleich das Projekt *konstruktiv* einen innovativen Ansatz verfolgt, ist das Angebotsportfolio der *Akademie für Weiterbildung* ansonsten klassisch aufgebaut. Neben einigen Tages- und Wochenendseminaren erstreckt sich das Angebot von kleinen über größere Zertifikatsstudienangebote (10 bis 60 CP) bis hin zu weiterbildenden Masterstudiengängen (60 bis 120 CP).⁵ Diese Angebote werden vollständig getrennt von grundfinanzierten Studienangeboten durchgeführt.

3.2 Problemlagen

Mit der Etablierung der *Akademie für Weiterbildung* als zentrale Organisationseinheit (inklusive anteilig fester Personalressourcen) ist es der Universität Bremen gelungen, die wissenschaftliche Weiterbildung institutionell zu verankern. In der Folge konnte sich die *Akademie für Weiterbildung* einen beachtlichen Erfahrungsschatz in der Entwicklung, Planung und Durchführung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote aneignen, der in einem umfassenden Qualitätsmanagement-System dokumentiert ist und kontinuierlich überarbeitet wird. Trotz dieser verhältnismäßig guten Ausgangslage stellt die Gewinnung von Lehrenden nach wie vor eine anspruchsvolle Aufgabe dar. Die Gründe dafür sind vielfältig und werden nachfolgend kurz skizziert:

1. Zunächst einmal ist die Bedeutung und Reichweite der wissenschaftlichen Weiterbildung im komplexen Organisationsgeflecht der Universität Bremen begrenzt. Vielen Universitätsangehörigen ist zunächst wenig bis gar nicht bekannt, dass wissenschaftliche Weiterbildung zum Angebotsportfolio der Universität gehört und welche Aufgaben die *Akademie für Weiterbildung* konkret übernimmt. Hochschulinterne Lehrende zu gewinnen, setzt daher oft voraus, sie in einem ersten Schritt über den Auftrag der wissenschaftlichen Weiterbildung zu informieren und sie für eine Beteiligung zu sensibilisieren.
2. Außerdem gibt es seitens der Universität Bremen keine unmittelbaren Anreize, die insbesondere Professor*innen dazu motivieren, in der Weiterbildung tätig zu werden. Eine Möglichkeit wäre zum Beispiel, einen Teil des Lehrdeputats in der Weiterbildung leisten zu können. Aufgrund rechtlicher Hürden wird hiervon in der Praxis jedoch nur in Ausnahmefällen Gebrauch gemacht, denn grundsätzlich ist die deputatbezogene Lehrverpflichtung im Bundesland Bremen in erster Linie im Rahmen grundfinanzierter Studienangebote zu erbringen. Alternativ haben Professor*innen die Möglichkeit, Lehre in der Weiterbildung im Nebenamt durchzuführen. Allerdings kommt diese Variante für viele nicht in Frage, da sie zumeist im Hauptamt ausgelastet sind und nicht über die zusätzlich benötigten zeitlichen Ressourcen verfügen, selbst wenn an sich Interesse an einer Lehrtätigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung besteht.
3. Auch die Entlohnung von wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen gestaltet sich an der Universität Bremen häufig schwierig. Hier hängen die Möglichkeiten der Honorierung u. a. von der Art des Arbeitsvertrags ab. Grundsätzlich muss durch die Personalstelle geprüft werden, ob eine Nebentätigkeit an der eigenen Hochschule möglich ist. Falls dies nicht zulässig ist, kann noch die Entlohnung via Mehrarbeit (bei Teilzeitstellen) bzw. Überstunden (bei Vollzeitstellen) in Betracht gezogen werden. Diese Varianten sind zum einen jedoch nur im Rahmen eines rechtlich begrenzten Stundenumfangs möglich. Zum anderen

⁵ Um innerhalb der Universität Bremen eine einheitliche Regelung zu schaffen, existieren seit 2006 festgelegte Formate der wissenschaftlichen Weiterbildung, dazu gehören: das Studium einzelner Module, der Weiterbildungskurs mit Zertifikatsabschluss (12 bis 21 Leistungspunkte (CP) gemäß ECTS), das Weiterbildende Studium mit Zertifikatsabschluss (22 bis 60 CP) und das Weiterbildende Studium mit Masterabschluss (60 bis 120 CP). Weitere Informationen zum Hintergrund der Formatfestlegungen können in der *konstruktiv*-Handreichung *Planung, Entwicklung und Durchführung von LIFE-Angeboten – Formale, strukturelle und hochschulrechtliche Aspekte* nachgelesen werden. Sie ist abrufbar unter der URL www.uni-bremen.de/konstruktiv/das-projekt/ergebnisse-veroeffentlichungen

sind sie im Vergleich zur Honorierung im Nebenamt mit mehr Abzügen verbunden, da Sozialversicherungsbeiträge zu entrichten sind. Aus den beiden genannten Gründen wird diese Form der Entlohnung als vergleichsweise unattraktiv bewertet.

4. Und nicht zuletzt verfügen die meisten hochschulinternen Lehrenden über kaum oder gar keine Lehr-Lern-Praxis mit berufserfahrenen bzw. berufstätigen Weiterbildungsstudierenden. Sie sind es gewohnt, Lehre primär für Studierende in Vollzeitstudiengängen durchzuführen. Mit den besonderen Anforderungen der Weiterbildungsstudierenden, zum Beispiel im Hinblick auf praxisintegrierende Lehrelemente oder die raumzeitliche Organisation von Lehre, müssen sie erst vertraut gemacht werden. Nicht selten ist es sogar notwendig, bestehende Vorurteile aufzuklären. So wird zuweilen die Qualität der akademischen Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung als unter dem Anspruchsniveau regulärer Hochschullehre liegend eingeschätzt.

3.3 Lösungen und Strategien

Wie bereits erwähnt, wissen viele Lehrende zunächst häufig gar nicht, dass sie eine Lehrtätigkeit in der Weiterbildung an der Universität Bremen aufnehmen können bzw. mit welchen Möglichkeiten und Anforderungen eine solche verbunden ist. Die erste Aufgabe besteht daher darin, Lehrende zu informieren und ihr potenzielles Interesse an einer Tätigkeit in der Weiterbildung zu wecken. Dazu bedarf es nach den Erfahrungen der *Akademie für Weiterbildung* einer *professionellen Ansprache und Gesprächsführung*. Die Erfahrungen zeigen, dass eine persönliche Ansprache - zum Beispiel via E-Mail, Telefon oder Face-to-Face - bevorzugt werden sollte. E-Mails eignen sich in erster Linie, um einen Gesprächsanlass zu eröffnen, in dem das eigene Anliegen kurz und prägnant beschrieben und dann ein Termin zum persönlichen Austausch angeboten wird. Der Vorteil der E-Mail-Ansprache liegt darin, dass das Gegenüber einen kurzen Eindruck zum Anliegen erhält und auf dieser Basis entscheiden kann, ob ein Austausch überhaupt interessant ist. Ist ein Gegenüber bereits persönlich bekannt, kann der Gesprächsanlass auch telefonisch oder persönlich eröffnet werden. Nicht außer Acht gelassen werden sollten zudem spontan entstehende Gesprächssituationen im Alltag, die ebenfalls zur Ansprache nützlich sein können, um in Kontakt zu treten. Grundsätzlich ist aber der direkte Austausch im Rahmen eines vereinbarten Termins (bestenfalls persönlich oder auch telefonisch) zu bevorzugen.

Sowohl zur Herstellung des Gesprächsanlasses als auch im Hinblick auf einen Austausch hat sich in der Praxis der *Akademie für Weiterbildung* eine intensive Vorbereitung als hilfreich erwiesen. Es ist empfehlenswert, sich individuell mit der anzusprechenden Person zu beschäftigen und konkrete Bezugspunkte im Hinblick auf das eigene Anliegen herauszuarbeiten. Exemplarische Leitfragen sind beispielsweise:

- Wie ist man darauf gekommen, eine Person anzusprechen (zum Beispiel Fachexpertise aus Forschung und Lehre, bereits vorliegende Erfahrung in der wissenschaftlichen Weiterbildung, Empfehlung von Kolleg*innen ...)?
- Warum könnte eine Zusammenarbeit für beide Seiten interessant sein (zum Beispiel gemeinsames Interesse, wissenschaftliche Weiterbildung für eine bestimmte Zielgruppe/zu einem bestimmten Themenkomplex zu ermöglichen, Fortführung bereits erfolgreicher Zusammenarbeit, Beteiligung von Kolleg*innen...)?
- Welche Beweggründe könnte eine Person haben, in der wissenschaftlichen Weiterbildung lehrend tätig zu werden (zum Beispiel Synergien zur eigenen Lehr- und Forschungstätigkeit herstellen, neue Lehrerfahrungen sammeln, monetäres Interesse...)?

In der Gesprächssituation ist es wichtig, in einem ersten Schritt herauszufinden, ob die Zusammenarbeit bezüglich des konkreten Anliegens tatsächlich sinnvoll ist und grundsätzlich auf Interesse stößt. Im zweiten Schritt sollten die *Rahmenbedingungen* transparent kommuniziert werden, wie etwa der zu erwartende Arbeitsaufwand (für die Entwicklung und Durchführung der Lehre sowie Administratives), die Möglichkeiten der Vergütung und

bestehende *Beratungsangebote sowie Unterstützungsstrukturen*. Am Ende des Initialgesprächs können im Wesentlichen drei Ausgangslagen entstehen:

1. Die Zusammenarbeit kommt nicht in Frage. Eine klare Absage seitens der angesprochenen Lehrenden ist in jedem Fall zu respektieren. In der Praxis hat es sich als nicht zielführend erwiesen, Personen zu einer Beteiligung zu überreden. In seltenen Fällen kann sich auch herausstellen, dass eine Person nicht für die geplante Lehre geeignet ist. In dieser Situation sollte dies respektvoll und offen kommuniziert werden. Je nach Situation sollte vereinbart werden, in Kontakt zu bleiben. Eine Zusammenarbeit kann auch noch zu einem anderen Zeitpunkt oder aufgrund eines anderen Anliegens zustande kommen.
2. Beide Seiten stimmen der Zusammenarbeit zu. In diesem Fall wird es zur Aufgabe der zuständigen Mitarbeiter*innen der *Akademie für Weiterbildung*, die Idee gemeinsam mit der/dem Lehrenden zu konkretisieren, die Umsetzung professionell zu koordinieren und der/dem Lehrenden dort Hilfestellung zu leisten, wo sie nötig wird, wie beispielsweise bei der Entwicklung eines zielgruppengerechten Lehr-Lern-Szenarios und/oder dessen Umsetzung.
3. Die Zusammenarbeit ist für beide Seiten im Allgemeinen von Interesse, der/die Lehrende deutet aber Unsicherheiten im Hinblick auf die Umsetzung an. In solchen Fällen ist es wichtig, die Unsicherheiten ernst zu nehmen und sie nach Möglichkeit auszuräumen.

Typische Unsicherheiten betreffen zum einen die eigene Rolle im Umgang mit berufserfahrenen bzw. berufstätigen Studierenden und Unerfahrenheit in der Entwicklung und Durchführung von flexiblen Lehr-Lern-Szenarien. Hier hilft oft schon der Austausch über die Erfahrungen, die andere Lehrende gemacht haben. Empfehlenswert ist, bei Bedarf *hochschuldidaktische Unterstützung* anzubieten. Sofern Optionen bestehen, kann es auch sehr effektiv sein, niederschwellige Einstiege anzubieten (zum Beispiel durch Hospitationen, Gastbeiträge oder die Durchführung kleiner Lehrformate). Dadurch haben Lehrende die Möglichkeit, selbst praktische Erfahrungen zu sammeln. Im Projekt *konstruktiv* hat sich gezeigt, dass die reine Öffnung von Modulen für die Weiterbildung (d. h. ohne sofortige raumzeitliche Flexibilisierung der Lehr-Lern-Organisation) es Lehrenden sehr unkompliziert ermöglicht, erste Erfahrungen mit Weiterbildungsstudierenden zu sammeln. Nicht selten berichten an LIFE beteiligte Lehrende begeistert davon, dass ihr Unterricht von den Beiträgen der LIFE-Studierenden sehr profitiert hat.

Zum anderen stellt die Befürchtung, den Arbeitsaufwand aufgrund enger knapper zeitlicher Ressourcen nicht bewerkstelligen zu können, die wohl häufigste Unsicherheit dar. An dieser Stelle sollte der anstehende Arbeitsaufwand nicht beschönigt werden. Umso wichtiger ist es, eine *zuverlässige Support- und Infrastruktur* anbieten zu können, die darauf ausgerichtet ist, Lehrenden überall dort Arbeit abzunehmen, wo es möglich ist, zum Beispiel die Entlastung von Verwaltungsaufgaben, eine sehr gut organisierte Lehrplanung und Veranstaltungsorganisation und die Zuweisung einer zentralen Ansprechperson aus der *Akademie für Weiterbildung*. In diesem Zusammenhang hat sich der *konstruktiv*-Ansatz als überaus hilfreich erwiesen, da im Zuge der Abwicklung von LIFE bzw. der Flexibilisierung von Modulen erste Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der *Akademie für Weiterbildung* gemacht werden konnten. Dadurch konnte mitunter Vertrauen in die *Akademie für Weiterbildung* aufgebaut werden.

Neben dem Ausräumen von Unsicherheiten und der umfassenden Beratung und Unterstützung in der Entwicklung und Durchführung von Lehrangeboten ist immer ein transparenter Umgang mit den Rahmenbedingungen der Entlohnung erforderlich. Dabei bringt die *Akademie für Weiterbildung* ihre mittlerweile umfangreichen Kenntnisse ein, in welchen Fällen und in welcher Form Deputatsanrechnungen, Honorierungen als Nebentätigkeit oder bezahlte Mehrarbeit in Frage kommen. In der Praxis hat sich zudem gezeigt, dass eine Entlohnung über Budgetübertragungen auf Forschungsfonds für hochschulinterne Lehrende attraktiv sein kann. Die zusätzlichen Ressourcen können sie beispielsweise zur Anschaffung von Sachmitteln oder zur Finanzierung von Forschungsreisen, für die Vergütung von studentischen Hilfskräften oder die Aufstockung von Stellen wissenschaftlicher Mitarbeiter*innen nutzen. Nicht zuletzt muss betont werden, dass die Art und Weise und auch die Höhe der Entlohnung oft nicht die ausschlaggebenden Faktoren dafür sind, ob hochschulinterne Lehrende sich letztlich an

der wissenschaftlichen Weiterbildung beteiligen. Hier überwiegen in der Regel andere Gründe. Trotzdem drückt eine angemessene Vergütung vor allem Wertschätzung aus und kann zusätzliche Anreize schaffen, sich zu engagieren.

Darüber hinaus ist grundsätzlich auch die Rekrutierung hochschulexterner Lehrender möglich. Diese können über Ausschreibungen gefunden werden. Allerdings ist es im Sinne der Universität Bremen bzw. der *Akademie für Weiterbildung*, dass ein Großteil der Lehre von internen Lehrenden bestritten wird. Es handelt sich schließlich um Angebote der Universität Bremen, die im Sinne der Qualitätssicherung von ausgewiesenen Fachexpert*innen vor Ort durchgeführt werden sollen. Die Option der externen Rekrutierung sollte daher nur mit Bedacht eingesetzt werden, beispielsweise, wenn einzelne Lehrthemen intern nicht bedient werden können oder unerwartete Engpässe in der Lehrplanung entstehen. Auch ist zu beachten, dass diese Form der Rekrutierung mit der Durchführung von Ausschreibeverfahren verbunden ist, die mitunter sehr aufwändig sein können. Dennoch stellt die Rekrutierung hochschulexterner Lehrender eine praktikable Strategie zur Gewinnung von Lehrenden dar.

3.4 Fazit

Lehrende für die wissenschaftliche Weiterbildung zu gewinnen und nachhaltig zu motivieren, heißt in erster Linie, sich um Einzelne zu bemühen. Dies gilt noch verstärkt, wenn für Lehrende seitens der Hochschule wenig bis gar keine Anreize geschaffen werden, sich zu beteiligen. Aus diesem Grund sind neben einer *professionellen Ansprache und Gesprächsführung* zum Zweck der Gewinnung *zuverlässige Beratungs- und Unterstützungsangebote* wie auch eine *professionelle Support- und Infrastruktur* in allen Phasen der Planung, Entwicklung und Durchführung von Angeboten unabdingbar. Daneben ist ein *transparenter Umgang mit den organisatorischen, strukturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen*, in denen sich die wissenschaftliche Weiterbildung vor Ort wie auch im Allgemeinen bewegt, ratsam.

Letztlich aber bleibt die Gewinnung von Lehrenden angesichts der gegebenen Rahmenbedingungen eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie verlangt Mitarbeitenden in Einrichtungen der wissenschaftlichen Weiterbildung Ausdauer und eine hohe Frustrationstoleranz ab. Dennoch sollte immer bedacht werden, dass jedes Gespräch mit Lehrenden sowie jede positive Erfahrung von Lehrenden in allen Phasen der Umsetzung von Weiterbildungsangeboten die Sichtbarkeit und Akzeptanz der wissenschaftlichen Weiterbildung im Organisationsgeflecht der eigenen Hochschule befördern kann. Lehrende, die Freude an ihrer Tätigkeit haben, sind letztlich die besten Promotor*innen. Nicht selten gehen aus der erfolgreichen Zusammenarbeit mit Lehrenden zudem neue Perspektiven hervor, indem beispielsweise gemeinsame Ideen für neue Weiterbildungsangebote entstehen und vorangebracht werden.

4 Ansatzpunkte zur Motivation der Lehrenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung der Hochschule Kaiserslautern

Von Julia Dendl, Mara Zeilfelder und Thorsten Requadt

4.1 Das Projekt E-hoch-B – Entwicklung durch Bildung

Das Verbundprojekt *Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung – Evidenzbasierte Bedarfser-schließung und vernetzte Kompetenzentwicklung (E^B)* der Partner Hochschule Kaiserslautern, Technische Universität Kaiserslautern und Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen verfolgt das übergeordnete Ziel, den Aspekt des lebenslangen Lernens nachhaltig in der jeweiligen Hochschule zu verankern. Durch die systematische Analyse wirtschaftlicher und arbeitsmarktorientierter Anforderungen sollen bildungsspezifische Entwicklungschancen für die Region Westpfalz identifiziert und passgenaue, bedarfsgerechte sowie zielgruppenorientierte (Weiter-)Bildungsangebote entwickelt werden. Hierbei wird insbesondere beruflich Qualifizierten der Zugang zu wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten ermöglicht, sodass dem regionalen Fachkräftemangel begegnet wird und damit die Unternehmen der Region Westpfalz gestärkt werden. Das Teilprojektteam E^B der Hochschule Kaiserslautern begleitet die Entwicklung berufsbegleitender akademischer Weiterbildungsangebote an den Standorten Kaiserslautern und Pirmasens. Diese Angebote werden durch eine Probandenbefragung in der Verwertungsphase und nachfolgend durch eine Studierenden-Re-Befragung im darauffolgenden Semester durch das Teilprojektteam evaluiert.

4.2 Herausforderungen im Transformationsprozess der Lehre in den berufsbegleitenden Studiengängen

Die Zielgruppe der beruflich Qualifizierten, folglich der nicht-traditionell Studierenden, ist aufgrund ihrer individuellen Bildungs- und Berufshistorie sehr heterogen (Dendl & Zeilfelder, 2019; Elsner, Rewin & Adam, 2018; Engenhorst, 2018). Aufgrund dieser Diversitäten ergeben sich besondere Anforderungen an die Lehre in den berufsbegleitenden Studiengängen. Durch die Mehrfachbelastung aus Beruf, Studium und Privatleben müssen die Selbstlernphasen flexibel gestaltet und umsetzbar sein (Dendl & Zeilfelder, 2019). Sie erfordern entsprechende Transformationsprozesse in Bezug auf den Ausbau und die Digitalisierung der Lehre (Arbeitnehmerkammer Bremen, 2016). Werden diese Prozesse nicht ausreichend umgesetzt, wird die Qualität der zielgruppenbezogenen Weiterbildungsangebote nachhaltig beeinflusst (Schmidt, Hippel & Tippelt, 2010). Die Umsetzung der Transformationsprozesse in der Digitalisierung der Lehre bedeutet einen Mehraufwand für Dozierende, da die Lehrmaterialien und didaktischen Konzepte entsprechend in digitale Lehr-/Lern-Konzepte transferiert werden müssen (Engenhorst, 2018). Abhängig von den bisherigen Erfahrungen und den persönlichen Fähigkeiten sowie Kenntnissen der Dozierenden im Bereich der digitalen Lehre können sich dabei Umsetzungsschwierigkeiten ergeben (Voß & Raichle, 2016). Aufgrund potenzieller Erfahrungs- und Kompetenzdefizite in der digitalen Transformation wird die Motivation, den Anforderungen der nicht-traditionell Studierenden als Lehrperson gerecht zu werden, nachhaltig beeinflusst (Schulenburg, Beck, Hollweg, Trock, Kraus & Borde, 2016).

4.2.1 Handlungsbedarf in der Ausgestaltung der Didaktik der berufsbegleitenden Studiengänge

An der Hochschule Kaiserslautern sind keine einheitlichen Strukturen vorhanden, welche die Lehrenden durch die Öffnung für nicht-traditionell Studierende zu einer Transformation der Lehre verpflichten. Demnach ist die (Aus-)Gestaltung der Didaktik in den berufsbegleitenden Studiengängen stark von den Kompetenzen der jeweiligen dozierenden Personen abhängig. Die Erprobung der durch das Teilprojektteam E^B entwickelten berufsbegleitenden Weiterbildungsangebote zeigt, dass notwendige Transformationsprozesse auf Ebene der Lehre bisweilen nicht immer adäquat umgesetzt wurden (Dendl & Zeilfelder, 2019; Elsner et al., 2018). Die Ergebnisse

bestätigen, dass es Verbesserungspotenziale in Bezug auf die didaktische Umsetzung der Lehre sowie die Gestaltung und Unterstützung in den Selbstlernphasen gibt (Zeifelder & Dendl, 2019). Insbesondere nicht-traditionell Studierende sind aufgrund geringer zeitlicher Ressourcen auf eine gute Ausgestaltung der Selbstlernphasen angewiesen und profitieren von einer Erleichterung der Studierbarkeit.

„Lernen wird verstärkt als eigenverantwortlicher Prozess erlebt, dem [oder der] Lehrenden wird ein neues Rollenbild zugemutet – ein Rollenbild, das viele mit einem vermeintlichen Kontrollverlust in Zusammenhang bringen.“ (Brandhofer, 2013, S. 62). Diese Diskrepanz zwischen traditionellem Rollenbild und notwendigem Ausbau der Digitalisierung der Lehre wird auch in den berufsbegleitenden Angeboten deutlich (Dendl & Zeifelder, 2019; Elsner et al., 2018). Aus den Interviews der Erprobungen wurde ersichtlich, dass der Wunsch der Studierenden nach frühzeitig zur Verfügung gestellten digitalen Lehr-/Lern-Materialien (bspw. Skripte, Aufgabenlösungen), teilweise auf Unsicherheit und Ablehnung der Dozierenden stieß:

„[...] Die Dozenten haben Angst, wenn man entweder Unterlagen oder die Lösungen zu den Aufgaben hochlädt, dass sie dann nicht gemacht werden oder nicht mehr aufmerksam zugehört wird. Aber das ist ja bei uns nicht der Fall, wir versuchen [...] das verfügbar zu haben, weil wir ja diese Nähe nicht haben, wie vielleicht der Vollzeitstudent an unserer Hochschule hat.“ (Interview 181102_0090, Z. 368-372)

4.3 Lösungsansätze zur Qualitätssicherung der Lehre in den berufsbegleitenden Studiengängen

Um diesen Herausforderungen in der Transformation der Lehre in den wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten entgegenzuwirken, gilt es, den Dozierenden Unterstützungsressourcen zur Verfügung zu stellen, auf welche sie stets zurückgreifen können. Diese sollen die intrinsische Motivation steigern, sodass die notwendigen Transformationsprozesse adäquat umgesetzt werden können.

4.3.1 Hochschulstrategische Aspekte zur Entwicklung der wissenschaftlichen Weiterbildung an den Standorten

Die Hochschulentwicklungsstrategie trägt in besonderer Weise zur Motivierung des Lehrpersonals in berufsbegleitenden Studiengängen bei. So soll beispielsweise durch die positive und nachhaltige Entwicklung und Stärkung des Standortes Pirmasens die Attraktivität nicht nur für Studierende und Unternehmen, sondern auch für Dozierende erhöht werden. Da dort bisher noch kein akademisches Weiterbildungsangebot existierte, wurde im vergangenen Jahr der Bachelorstudiengang *Industriepharmazie* (Hochschule Kaiserslautern, 2018) etabliert. Der Studiengang befindet sich seit dem Sommersemester 2019 im Regelbetrieb der Hochschule Kaiserslautern. Angestoßen durch den erfolgreichen Start dieses Angebots wird derzeit außerdem der berufsbegleitende Bachelorstudiengang *Orthopädieschuhtechnik* entwickelt, welcher sich bereits in der Erprobungsphase befindet.

Durch den Ausbau des wissenschaftlichen Portfolios am Campus Pirmasens kam es zu Neuansiedlungen von Unternehmen und Forschungszentren. So hat sich bspw. mit dem *International Shoe Competence Center* (ISC Germany, o. J.) ein Lehr- und Forschungszentrum für die Schuhindustrie mit Schwerpunkt Aus- und Weiterbildung niedergelassen. Durch das berufsbegleitende Studienmodell können Dozierende (neue) Kontakte zu Unternehmen und Kooperationspartnern aus der Region herstellen bzw. intensivieren und so gemeinsam die Stärkung der Region Westpfalz vorantreiben. Der intensivierte Austausch im Kooperationsnetzwerk sowie die stete Vernetzung nach außen ist maßgebend für die Reputation der Dozierenden und stärkt somit die Motivation einer nachhaltigen, transformierten Lehre.

4.3.2 Referate und Stabsstellen als Unterstützungsressource zur Qualitätssicherung der Studiengänge

Die Hochschule besitzt mittels ihrer Referate eine Struktur, die fachbereichsunabhängige Unterstützungsmöglichkeiten für Dozierende bietet. Sie fungieren hierbei als Bindeglied und Impulsgeber. Das Referat *Neue Lehr- und Lernformen* (Hochschule Kaiserslautern, 2019) unterstützt alle Dozierenden der Hochschule Kaiserslautern

bei der digitalen Transformation der Lehre. Hierbei stehen den Lehrenden eine individuelle Beratung sowie Schulungen zur Verfügung. Ein weiteres Unterstützungselement bildet das referatsübergreifende Verbundprojekt *Open-Mint-Labs*. Auch hier wird mit den Dozierenden zur Thematik „Digitalisierung der Lehr- und Lerninhalte“ zusammengearbeitet (Open Mint Labs, 2019). Sachinhalte können somit digitalisiert, durch differenziert gestaltete Aufgaben, Tests sowie selbst produzierte Videos didaktisch unterlegt, und anschließend im Blended-Learning-Format in die Gestaltung sogenannter „Virtueller Labore“ integriert werden. Dadurch soll den bereits genannten Herausforderungen und Schwierigkeiten der digitalen Transformation in der Lehre entgegengewirkt werden. Mit bereits 100 bestehenden Laboren im ingenieur- und naturwissenschaftlichen Bereich konnte das Verbundprojekt bereits nachhaltigen Einfluss auf das E-Learning in allen Studiengängen der Hochschule Kaiserslautern ausüben.

4.3.3 Das Teilprojekt E^B als Schnittstelle zwischen Dozierenden, Studierenden und Hochschule

Das Projekt E^B, welches im Referat Wirtschaft und Transfer der Hochschule Kaiserslautern angesiedelt ist, trägt maßgeblich zur Angebotsentwicklung in den berufsbegleitenden Studiengängen bei. Wie in Abbildung 1 dargestellt, beginnt dieser Prozess mit der Bedarfserschließung. Hierbei wird anhand von Unternehmensinterviews, Expert*inneninterviews und Stellenanzeigenanalysen sowohl der Fachkräftebedarf in der Region, als auch eine mögliche Zielgruppe für das zukünftige Studienangebot erschlossen. Der Anstoß für ein potenzielles Studienangebot kommt häufig aus den Fachbereichen selbst, wodurch die Kooperation zwischen Teilprojekt und Dozierenden des jeweiligen Fachbereiches von Beginn an besteht¹. Nach abgeschlossener Bedarfserschließung wird das berufsbegleitende Studienangebot entwickelt und in Zusammenarbeit mit den zuständigen Personen aus den Fachbereichen durch die Formulierung von Qualifikationszielen konkretisiert.

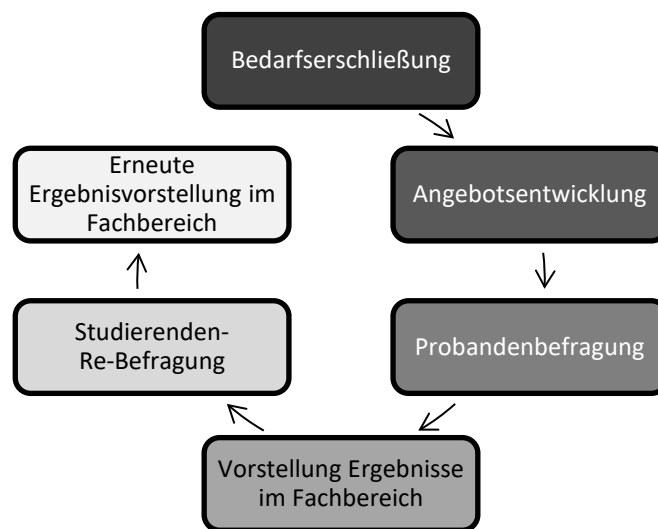


Abbildung 1: Prozess der Entwicklung berufsbegleitender Studiengänge (Quelle: Zeifelder & Dendl, 2019)

Die enge Zusammenarbeit in diesem Entwicklungsprozess erzeugt eine wechselseitige kollegiale Wertschätzung. Gleichzeitig nehmen die Projektmitarbeitenden die Rolle von Moderierenden zwischen den Dozierenden und – je nach Bedarf – dem Projekt *Open Mint Labs* oder dem Referat *Neue Lehr- und Lernformen* ein². Durch die Transparenz der Prozessabläufe und stete Involvierung werden die Dozierenden in die Lage versetzt, die Angebotsentwicklung aktiv mitzubestimmen.

¹ Näheres zu diesem Prozess kann im Arbeits- und Forschungsbericht von Mendes Passos & Rewin (2016) nachgelesen werden.

² Die genaue Herangehensweise ist im Arbeits- und Forschungsbericht von Rewin, Adam & Reichenbach (2017) exemplarisch dargestellt.

Im nächsten Schritt wird eine Probandenbefragung in Form eines Interviews mit flankierendem Fragebogen durchgeführt (Elsner et al., 2018). Die Ergebnisse dieser Befragungen werden vom Teilprojektteam wissenschaftlich aufbereitet und dem Fachbereich vorgestellt. Zusätzlich wird anhand der Ergebnisse eine Handlungsempfehlung erstellt und in einem späteren Austauschtreffen mit der Fachbereichsleitung und -koordination kommuniziert (Dendl & Zeilfelder, 2019). Im späteren Studienverlauf wird eine Re-Befragung der Studierenden durchgeführt. Auch hier werden die Ergebnisse aufbereitet, eine Handlungsempfehlung verfasst und dem Fachbereich vorgestellt. Dadurch erhalten die Dozierenden ein kontinuierliches studentisches Feedback über die Gestaltung und Umsetzung der Lehre sowie Verbesserungsvorschläge und Anregungen seitens der Projektmitarbeitenden. Die Dozierenden sind somit in den gesamten Prozess der Angebotsentwicklung, von der Idee über deren Entwicklung bis zur Verwertung, eingebunden. Dabei finden eine regelmäßige Kommunikation und ein konstruktiver Austausch zwischen Projektmitarbeitenden und Fachbereich statt.

4.4 Ausblick und Fazit

Die gewonnenen Erkenntnisse fließen nicht nur in die weitere Entwicklung des erprobten Studienganges ein, sie bieten der Hochschule, darauf aufbauend, eine Orientierung und Handlungsempfehlung zur Entwicklung weiterer berufsbegleitender Studienangebote. Der Prozess aus Datenerhebungen, deren Aufarbeitung und Präsentation für die Verantwortlichen in den Fachbereichen trägt zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Angebote bei. Die Praxis hat gezeigt, dass dies ein wichtiges Element ist, um die Dozierenden motiviert an die Zielgruppe der nicht-traditionell Studierenden heranzuführen und sie für deren Bedarfe, insbesondere im Ausbau der digitalen Lehre, zu sensibilisieren. Alle Ergebnisse, Erkenntnisse, Umsetzungsmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen sind zudem in Arbeits- und Forschungsberichten veröffentlicht und somit jederzeit für Interessierte zugänglich (E-hoch-B, 2019). Einen wichtigen Teil der Berichte bildet das Kapitel „Empfehlungen und Maßnahmen“ (Dendl & Zeilfelder, 2019, S. 18).

4.5 Literatur

- Arbeitnehmerkammer Bremen (2016). *Balanceakt berufsbegleitendes Studieren. Zur Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Privatleben*. Schriftenreihe der Arbeitnehmerkammer Bremen, 2016 (1).
- Brandhofer, Gerhard (2013). Lernen! Digital. Vernetzt? – und was Sokrates, Phineas Gage und John Hattie damit zu tun haben. In Peter Micheuz, Anton Reiter, Gerhard Brandhofer, Martin Ebner & Barbara Sabitzer (Hrsg.), *Digitale Schule Österreich - Eine analoge Standortbestimmung anlässlich der eEducation Sommertagung 2013* (S. 60 - 66). Österreichische Computer Gesellschaft.
- Dendl, Julia & Zeilfelder, Mara (2019). *Erprobung des berufsbegleitenden Bachelorstudiengangs Industriepharmazie an der Hochschule Kaiserslautern. Erkenntnisse zur Sicherung der Qualität im Studium*. (Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E^B – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung Nr. 35), Hochschule Kaiserslautern.
- E-hoch-B (2019). E-hoch-B. *Publikationen, Arbeits- und Forschungsberichte*. Abgerufen von <https://www.e-hoch-b.de/publikationen/#catA>
- Elsner, Alina; Rewin, Luba & Adam, Sascha (2018). *Erprobung des berufsbegleitenden Bachelorstudiengangs Mechatronik an der Hochschule Kaiserslautern. Begleitung der Studierenden im ersten Studienjahr*. (Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E^B – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung Nr. 23), Hochschule Kaiserslautern.
- Engenhorst, Karolina (2018). *Was nicht-traditionelle Studierende für ein erfolgreiches Studium wirklich benötigen: Faktoren subjektiv definierten Lernerfolgs im berufsbegleitenden Studium*. München: Herbert Utz Verlag GmbH.
- Hochschule Kaiserslautern (2018). *Industriepharmazie, Bachelor of Science, Übersicht*. Abgerufen von <https://www.hs-kl.de/angewandte-logistik-und-polymerwissenschaften/studiengaenge/industriepharmazie/>
- Hochschule Kaiserslautern (2019). *Referat Neue Lehr- und Lernformen*. Abgerufen von <https://www.hs-kl.de/hochschule/referate/neue-lehr-und-lernformen/>

- ISC - Germany (o. J.). *ISC – Germany, Ihr Partner für Training, Produkt- und Prozessoptimierung*. Abgerufen von <http://www.isc-germany.com/start.html>
- Mendes Passos, Anabela & Rewin, Luba (2016). *Analyseverfahren der Kompetenzprofilierung. Stellenanzeigenanalyse, Curriculumabgleich und Lehrendeninterviews*. (Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E^B – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung Nr. 5), Hochschule Kaiserslautern.
- Open Mint Labs (2019). *Home – OML*. Abgerufen von <https://www.openmintlabs.de/#top>
- Rewin, Luba; Adam, Sascha & Reichenbach, Carola (2017). *Bedarfserschließung und Angebotsentwicklung im berufsbegleitenden Bachelorstudiengang Mechatronik. Prozessablauf, Methodik und zentrale Ergebnisse*. (Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E^B – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung, Nr. 6), Hochschule Kaiserslautern.
- Schmidt, Bernhard; Hippel, Aiga von & Tippelt, Rudolf (2010). Higher Education Evaluation in Germany. *Research in Comparative and International Education*, 5 (1), 98–111. DOI: [10.2304/rcie.2010.5.1.98](https://doi.org/10.2304/rcie.2010.5.1.98)
- Schulenburg, Katrin; Beck, Eva-Maria; Hollweg, Wibke; Trock, Silke; Kraus, Elke & Borde, Theda (2016). Kollegiale Hospitation zur Stärkung des Einsatzes neuer Medien in der Hochschullehre. In Wolfgang Pfau, Caroline Baetge, Svenja Mareike, Carina Kramer & Joachim Stöter (Hrsg.), *Teaching Trends 2016. Digitalisierung in der Hochschule: Mehr Vielfalt in der Lehre* (S. 123 – 129). Münster: Waxmann.
- Voß, Kerstin & Raichle, Nico (2016). Anreize, Motivation und Support für Lehrende zum Einsatz digitaler Medien in der Hochschullehre. In Wolfgang Pfau, Caroline Baetge, Svenja Mareike, Carina Kramer & Joachim Stöter (Hrsg.), *Teaching Trends 2016. Digitalisierung in der Hochschule: Mehr Vielfalt in der Lehre* (S. 191-197). Münster: Waxmann.
- Zeifelder, Mara & Dendl, Julia (2019). *Neue Strukturen zur Erhöhung des Studienerfolgs an der Hochschule Kaiserslautern, Herausforderungen in der Qualitätssicherung der Weiterbildungsangebote*. (Kollegiale Fallberatung, unveröffentlichtes Dokument). Arbeitstagung der wissenschaftlichen Begleitung, Berlin. Abgerufen von https://www.e-hoch-b.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Poster_und_Praesentationen/18.06.19_Praesentation_Dendl_Zeifelder.pdf

5 Herausforderung Gewinnung von Lehrenden – Erfahrungen und Lösungsideen aus dem Projekt *Diversität.Impuls für lebenslanges Lernen* der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut

Von Nina Galushko-Jäckel und Katharina Hiemann

Die Entwicklung und Etablierung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote ist aktuell ein Anliegen vieler Hochschulen und Universitäten in Deutschland. Eine der großen Herausforderungen in diesem Zusammenhang ist es, Professor*innen als Dozierende und Studiengangsleiter*innen für die Weiterbildungsangebote zu gewinnen. An der Hochschule Landshut konnte im Rahmen des Projekts „Diversität.Impuls für lebenslanges Lernen“ (*Diversität.Impuls*) Erfahrung gesammelt werden, welche konkreten Barrieren und Schwierigkeiten bei diesem Ansinnen auftreten können. Zudem konnten erste Ideen zur Überwindung der aufgedeckten Probleme generiert werden, diese werden in folgendem kurzen Beitrag erörtert.

5.1 Organisationale Rahmenbedingungen

Die Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut hat ca. 5.000 Studierende und 120 Professor*innen. Dabei werden in den sechs Fakultäten Betriebswirtschaft, Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen, Informatik, Maschinenbau sowie Soziale Arbeit und Interdisziplinäre Studien über 30 grundständige Bachelor- und Masterstudiengänge angeboten. Die *Weiterbildungsakademie* der Hochschule Landshut¹ (früher Institut für Weiterbildung) betreut darüber hinaus seit 17 Jahren vier weiterbildende Masterstudiengänge, zwei Bachelor-Studiengänge sowie drei Zertifikatslehrgänge „Projektmanagement“, „Projektorientierte Unternehmensführung“ und „Integrierte Erlebnispädagogik“.

Zu den Aufgaben der *Weiterbildungsakademie* gehört die administrative Abwicklung aller weiterbildenden Studienangebote, von der Bewerbung über die Beratung und Betreuung während des Studiums bis zur Organisation der Abschlussveranstaltung. Die Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung der Weiterbildungsangebote sowie die Veranstaltungsorganisation wird neben dem alltäglichen Geschäft zum überwiegenden Teil von der *Weiterbildungsakademie* selbst ausgeführt. Im Sinne der Selbstverwaltung müssen Professor*innen einige Aufgaben selbst übernehmen, da die personalen Kapazitäten der *Weiterbildungsakademie* keine intensivere Betreuung ermöglichen. Die Bereitschaft der Übernahme zusätzlicher Verwaltungsaufgaben ist von Person zu Person verschieden, entsprechend schwankt die Belastung.

Die Weiterbildung der Hochschule Landshut ist direkt dem Präsidenten zugeordnet. Er ist organisatorisch und inhaltlich aktiv an dieser beteiligt und unterstützt sowohl die laufenden als auch die Entwicklung neuer Angebote. Ebenso steht das hier im Fokus stehende Forschungsprojekt „Diversität.Impuls“ unter der Gesamtprojektleitung des Präsidenten.

5.2 Entwicklung neuer Weiterbildungsangebote und damit verbundene Probleme

Im Rahmen des Projektes „Diversität.Impuls“² sollen weitere berufsbegleitende Studienangebote verschiedener Formate entwickelt, eingeführt und letztendlich nach Projektabschluss an die *Weiterbildungsakademie* übergeben werden. Dabei handelt es sich um einen berufsbegleitenden technischen und einen wirtschaftlichen Bachelor-Studiengang sowie zwei Hochschulzertifikate.

¹ <https://www.haw-landshut.de/weiterbildung.html>

² Startete in der zweiten Wettbewerbsrunde.

Die Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Zertifikates sowie die Suche nach Dozierenden waren in Bezug auf die Entwicklung des Zertifikatsangebotes sehr erfolgreich. Dieses Angebot besteht aus drei Modulen, die von drei Professoren angeboten und von einem wissenschaftlichen Leiter begleitet werden.

Im Hinblick auf das technische Zertifikat, welches aus sieben praktischen und dazu zwei theoretischen Modulen besteht, gestaltet sich die Suche nach Dozierenden wesentlich problematischer. Die theoretischen Module bestehen aus Teil-Modulen, was die Anzahl der Dozierenden zusätzlich erhöht. Für zwei Teil-Module in dem technischen Zertifikat konnten nach fast einem Jahr (Stand Juli 2019) kein/e Dozierende/r gefunden werden. Für die Module Fertigungstechnik und Elektronik & Elektrotechnik mussten daher Lehrbeauftragte angefragt werden.

Im weiterbildenden technischen Bachelor-Studiengang wurde zusammen mit den Dekanen der drei technischen Fakultäten³ ein Konzept erarbeitet. Das Angebot wurde darüber hinaus an einer Fakultät verankert. Die hochschulweite interne Suche nach einer Studiengangleitung blieb bisher jedoch erfolglos.

Der weiterbildende Studiengang Betriebswirtschaft wurde in der ersten Phase der zweiten Wettbewerbsrunde entwickelt und hat dabei alle Gremien erfolgreich durchlaufen. Da die Vermarktung jedoch in den ersten zwei Jahren nicht genügend Studieninteressierte generieren konnte, entschied sich die Fakultät für die Aufgabe dieses Studienangebotes.

5.3 Motivation der Dozierenden: Beispiele aus der Praxis

Die Faktoren, die unserer Erfahrung nach für die Beteiligung der Professor*innen in der wissenschaftlichen Weiterbildung eine maßgebliche Rolle spielen, sind *Zeit*, *Geld* und *Begeisterung*.

Zeitliche Restriktionen: Die Lehrverpflichtung der Hochschulprofessor*innen an Fachhochschulen beträgt 18 Semesterwochenstunden. Für viele ist das der Grund, warum sie sich nicht zusätzlich als Dozierende in den weiterbildenden Studiengängen engagieren, denn die weiterbildende Lehre ist nicht deputatsrelevant, d. h. im Nebenamt zu leisten. Die Dauer der Hochschulzugehörigkeit scheint im Hinblick auf die Bereitschaft, in der Weiterbildung aktiv zu werden, eine untergeordnete Rolle zu spielen⁴. Auch die Möglichkeit, für das Engagement in der Weiterbildung Entlastungsstunden zu bekommen, ist an der Hochschule Landshut zum aktuellen Zeitpunkt nicht gegeben, da die Hochschule klare Zielvorgaben hinsichtlich aufzunehmender Bachelorstudierender hat.

Problematisch ist außerdem der Fakt, dass viele Dozierende relativ weit weg von der Hochschule wohnen (Landshut liegt in der Nähe der Metropolregion München und viele Professor*innen haben dort ihren Lebensmittelpunkt) und lange Anfahrtswege haben. Eine Nebenbeschäftigung in der Nähe des Heimatsortes⁵ erscheint deshalb für viele aufgrund der Zeitersparnis durch die kürzere Anfahrtszeit attraktiver.

Finanzielle Aspekte: Über die Höhe der Bezahlung seitens des Arbeitgebers wird eine gewisse Wertschätzung ausgedrückt. Schon 1959 legte Frederik Herzberg in seiner Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeit dar, dass die Höhe der Bezahlung als Hygienefaktor unter Umständen zu (Un-)Zufriedenheit am Arbeitsplatz führen kann. Die Höhe der Vergütung der Dozierenden in der Weiterbildung ist in den „Richtlinien zur Vergütung einer Dozentur für berufsbegleitende und weiterbildende Studienangebote“ an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut festgelegt. Somit ist diese transparent und für alle Beteiligten und Interessierten einsehbar. Einige Professor*innen empfinden die von der Hochschule festgelegten Honorare für die Unterrichtseinheiten in der Weiterbildung dennoch für unverhältnismäßig gering, da andere Nebenämter außerhalb der eigenen Hochschule

³ Gemeint sind die Fakultäten Maschinenbau, Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen sowie Informatik.

⁴ Es ist zu vermuten, dass jüngere Professor*innen aufgrund geringerer Erfahrung viel mehr Zeit in die Vorbereitung ihrer Lehrveranstaltungen investieren müssen und deshalb keine Zeit für die zusätzliche Arbeit in der Weiterbildung aufbringen können. Pauschal lässt sich diese Vermutung jedoch nicht bestätigen, sind doch zumindest an der Hochschule Landshut Professor*innen verschieden langer Hochschulzugehörigkeiten bereit, sich in der Weiterbildung zu engagieren.

⁵ Zudem bietet München bekanntlich einen stabilen und breiten Arbeitsmarkt. Arbeitslosenquote in München Stand Juni 2019: 2.2 %. Vgl.: <https://statistik.arbeitsagentur.de>, Stichwort: Bayern, München.

offenbar höhere Verdienstmöglichkeiten⁶ bieten. Der Marktvergleich zeigt allerdings, dass die Höhe der Dozierendenvergütung an der Hochschule Landshut über allen Vergütungsregelungen der benachbarten Hochschulen liegt. Die Erhöhung der Stundensätze würde außerdem den Gesamtpreis der Weiterbildungsangebote deutlich erhöhen und diese somit marktunfähig machen.

Begeisterung: Wie oben bereits angedeutet, geht Herzberg (1959) davon aus, dass die Motivation eher von Faktoren wie Anerkennung und Leistungserleben abhängt. Und dieser Faktor – wir haben ihn als „Begeisterung“ bezeichnet – ist facettenreich und deshalb schwer erfassbar. An der Hochschule gibt es einerseits sehr motivierte, offene Professor*innen, die gerne und mit Engagement in der Weiterbildung tätig sind, weswegen es an der Hochschule Landshut auch sehr gut laufende weiterbildende Angebote gibt. Andererseits gibt es Professor*innen, die sich dem hingegen gänzlich verschließen. Aus diesem Grunde stellt es sich als problematisch dar, weitere Dozierende für die neu entwickelten Angebote zu finden bzw. zu motivieren.

Eine mögliche Erklärung könnte in der Untersuchung des Aspektes „organisationale Identifikation“ liegen, denn das ist ein sehr vielen Unternehmen bekanntes Problem⁷. Auch im Zusammenhang mit der vorhandenen oder nicht vorhandenen Bereitschaft von Professor*innen für die Übernahme der Weiterbildungsveranstaltungen im Nebenamt ist dieser Aspekt durchaus interessant, denn die organisationale Identifikation korreliert bekannter Weise mit der Arbeitsleistung⁸. Leider würde eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dieser Thematik die personellen Kapazitäten innerhalb des Forschungsprojekts sprengen, sodass dies aktuell ein hypothetischer Ansatz bleiben muss.

5.4 Strategische Lösungsideen für praktische Problemlagen

Entsprechend den genannten Motivationsaspekten gehen wir von folgenden möglichen Lösungsansätzen aus:

Zeitliche Restriktionen: Die Vergabe von zusätzlichen Lehrdeputats-Stunden für die Lehrveranstaltungen in der Weiterbildung kann eine Lösung für einen großen Teil von Professor*innen sein. Diese Lösung liegt allerdings nicht in der Hand der Hochschule, stattdessen ist eine mögliche Lösung seitens des Freistaats Bayern zu finden, um zusätzliche Kapazitäten in Form von Lehrdeputats-Stunden, d. h. zusätzliche Professuren, zur Verfügung zu stellen. Ebenso verhält es sich mit der oben angedeuteten Strategie, für die Lehre in der Weiterbildung Entlastungsstunden zu gewähren.

Finanzielle Aspekte: Wie oben bereits erwähnt, liegen die Honorarsätze im Weiterbildungsbereich der Hochschule Landshut über denen anderer Hochschulen. Entsprechend wird es nicht möglich sein, diese noch weiter anzuheben. Die Hochschule Landshut kann sich auch nicht erlauben, überbezahlte Angebote auf den Markt zu bringen, denn bekannter Weise muss die Weiterbildung kostendeckend angeboten werden⁹. Aus diesen Gründen konnten aktuell, zumindest im Rahmen des Forschungsprojektes, keine Lösungen, die den finanziellen Aspekt betreffen, erarbeitet werden.

Begeisterung: Der Einsatz von Promotor*innen – Professor*innen, die in der Weiterbildung bereits aktiv sind und sich gerne daran beteiligen, – wäre grundsätzlich hilfreich, um die Weiterbildung sowie die Vorteile eines Lehrauftrags in den Weiterbildungsmodulen zu bewerben. Positive Berichte würden positive Erwartungen¹⁰ stärken

⁶ Dazu wurde keine quantitative Erhebung gemacht, diese Information wurde in informellen Gesprächen mit ausgewählten Professor*innen gewonnen.

⁷ Der Titel der Gallup-Studie 2014 lautet „Nur jeder siebte Arbeitnehmer ist von seinem eigenen Job wirklich begeistert“. vgl.: <https://www.movement-training.de/assets/files/Publikationen/Gallup-Studie2014.pdf>, ausführlicher bei Nink (2014).

⁸ Mehr dazu bspw. bei Böhm (2008).

⁹ Auf den notwendigen Einsatz der Lehrbeauftragten wurde bereits hingewiesen. Im Zusammenhang mit den Angebotskosten erscheint diese, auf den ersten Blick weniger attraktive Lösung wiederum positiv, denn durch die geringeren Kosten für ein Lehrauftrag könnten auch die Weiterbildungsangebote vergünstigt werden. Andererseits profitieren die Weiterbildungsangebote von der Beteiligung der Professor*innen – sie sind für die Teilnehmenden attraktiver.

¹⁰ Schwarzer und Jerusalem (2002) sprechen von „positiven Leistungserwartungen“.

und die Hemmungen vor der Übernahme der Lehrveranstaltungen in der Weiterbildung abbauen. Vermutlich können die Promotor*innen zudem dazu beitragen, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, eine angemessene akademische Selbstauffassung nicht nur auf die Anzahl der Veröffentlichungen zu reduzieren. Die Beteiligung in der wissenschaftlichen Weiterbildung kann als eine gleichwertige Leistung attraktiv gemacht werden. Aus diesem Grund plant die Hochschule Landshut demnächst eine Veranstaltungsreihe „Round-Table Weiterbildung“ zu konzipieren. Hierbei sollen interne und externe Interessierte unter Einsatz von Promotor*innen die Möglichkeit bekommen, sich im informellen Kreis über die Arbeit als Dozierende*r in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu informieren und auszutauschen.

Des Weiteren scheint die Akademische Selbstauffassung bzw. Selbstwirksamkeit hinsichtlich der Begeisterung der Professor*innen relevant zu sein. Nach Deci und Ryans (2008) Selbstbestimmungstheorie der Motivation stehen die drei psychologischen Grundbedürfnisse nach Kompetenzerleben, sozialer Eingebundenheit und Autonomie im Hinblick auf die Motivation des Verhaltens im Vordergrund. Etwaige Dozierende in Bezug auf ihre Selbstwirksamkeit hin anzusprechen, erscheint demnach durchaus sinnvoll. Gerade der Bereich der Weiterbildung ist an der Hochschule Landshut, wie in vielen anderen Hochschulen auch, aktuell noch teilweise im Aufbau und einem raschen Wandel unterworfen. Entsprechend bietet sich hier für Dozierende und im Besonderen für Studiengangsleiter*innen die Möglichkeit, gezielt auf die Lehrinhalte Einfluss zu nehmen und die Studiengänge bzw. entsprechende Module aktiv zu gestalten. Die veränderte Zielgruppe im Vergleich zu den traditionellen Studiengängen bietet zudem die Chance, Hochschullehre neu zu denken und mit innovativen Lehr-Lernmethoden auf die Bedürfnisse der Studierenden einzugehen. Viele Weiterbildungsstudierende an der Hochschule Landshut stehen schon seit Jahren im Beruf, bringen bereits viel (Praxis-)Wissen mit und studieren ziel- und ergebnisorientierter als grundständig Studierende. Somit sind ihre Lernvoraussetzungen sehr unterschiedlich, was auch an der bunten Mischung der Hochschulzugangsberechtigungen¹¹ abzulesen ist. Gelingt es, dies als positive Herausforderung darzustellen, könnten so einige Dozent*innen überzeugt werden. Hierbei sind selbstverständlich die kommunikativen Kompetenzen der/des Übermittelnden ausschlaggebend. Im schlimmsten Fall hat die direkte Ansprache der Herausforderungen, die mit einem Lehr-Engagement im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung einhergehen, eine Überforderung seitens der potentiellen Lehrenden zur Folge.

5.5 Fazit

Dass die Hochschule Landshut seit vielen Jahren berufsbegleitende Studiengänge sowie Zertifikate anbietet, ist ein Zeichen dafür, dass der Anteil der motivierten Professor*innen an der Hochschule Landshut hoch ist. Diese Dozierenden sind allerdings bereits in dem einen oder anderen Weiterbildungsangebot engagiert und haben meistens keine zusätzlichen zeitlichen Kapazitäten für die Entwicklung und noch weniger für die Umsetzung neuer Angebote. Somit ist es oft sehr schwer, manche neu entwickelten Module durch eigene personelle Kapazitäten zu decken und die Suche nach (externen) Lehrbeauftragten bleibt die einzige Lösung. Der finanzielle Aspekt scheint aufgrund der – im Vergleich zu anderen Hochschulen aus der näheren Umgebung hohen – Vergütung nicht von hoher Relevanz zu sein. Der zeitliche Aspekt dagegen hätte aus unserer Sicht durchaus Einfluss auf die Bereitschaft der potentiell in der Weiterbildung aktiven Professor*innen. Jedoch liegen die Stellschrauben (Entlastungsstunden, Deputatsrelevanz) außerhalb der Reichweite der jeweiligen Hochschule. Aussichtsreich bei der Akquise von Lehrenden in der Weiterbildung schätzen wir die Strategien, die die Begeisterung und Motivation der Dozierenden anvisieren. Denn die intrinsische Motivation, die Identifikation mit der Hochschule und der Wunsch, sich in dieser Institution zu engagieren, scheinen aus den bisher gesammelten Erfahrungen die wichtigsten Faktoren für die Beteiligung als Lehrende*r in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu sein. Im Rahmen der kurzen Projektlaufzeit konnte man beobachten, dass manche Professor*innen bereits etwas offener bzgl. des Ausbaus der Weiterbildungsangebote denken. Der Einsatz der Promotor*innen könnte dazu beitragen,

¹¹ Die Zugangsberechtigung sowie alle anderen relevanten statistischen Daten stammen aus der Datenbane CEUS – Computerbasiertes Entscheidungsunterstützungssystem für die Hochschulen in Bayern <http://www.ceus.bayern.de/>

diese Entwicklung weiter voranzutreiben. Dennoch ist der Weg zur Akzeptanz der wissenschaftlichen Weiterbildung und zu einer aktiven Beteiligung der Hochschullehrenden daran noch lang.

5.6 Literatur

Böhm, Stephan (2008). *Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49, 182–185.

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley & Sons.

Nink, Marco (2014). *Engagement Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie*. München: Redline.

Schwarzer, Ralf & Jerusalem, Matthias (2002). *Das Konzept der Selbstwirksamkeit*. In Matthias Jerusalem & Dieter Hopf (Hrsg.), *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen* (S. 28–53). Weinheim und Basel: Beltz.

6 Dozierendenakquise für die wissenschaftliche Weiterbildung – Die Idee eines Stellenmarktes für die Weiterbildung an Hochschulen

Von Kai Raecke

Mit der Öffnung der Hochschulen und der Schaffung eines breiteren Zugangs zu Studienangeboten ist die Gruppe der Studierenden sukzessiv heterogener geworden. In diesem Kontext sind die Anforderungen an die wissenschaftliche Weiterbildung gestiegen. Während traditionell Studierende ihre Ausbildung oft nach einem festgelegten Curriculum in Form von linearen Modulen absolvieren, hat die wissenschaftliche Weiterbildung an der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Regensburg den Anspruch, Wissen und Kompetenzen entsprechend der aktuellen wirtschaftlichen Trends und regionalen Bedarfe nicht nur in berufsbegleitenden Studiengängen, sondern zusätzlich in flexiblen Modulen anzubieten.

Das Angebot wird damit zum einen diverser und breiter, zum anderen lässt es flexiblere und schnellere Reaktionen auf aktuelle Weiterbildungsthemen zu. Um diesem Anspruch zu genügen, wird ein großer Pool an lehrenden Expert*innen benötigt, die sowohl hochschulinterner als auch -externer Couleur sein können. Die Erfahrungen der Institute ohne Deputatsanrechnung in der wissenschaftlichen Weiterbildung zeigen, dass die Gewinnung von Dozierenden in diesem Bereich eine besondere Herausforderung darstellt. Dieses Phänomen bestätigte sich auch im BMBF-Projekt OTH mind #transfergestalten der OTH Regensburg.

Im Rahmen der Projektarbeit entwickelte sich deshalb die Idee eines Stellenmarktes für die wissenschaftliche Weiterbildung. Mit dieser öffentlichkeitswirksamen Methode sollen zwei Problemstellungen adressiert werden: Erstens sollen angebotsseitig mögliche Lehraufträge der wissenschaftlichen Weiterbildung über eine Plattform greifbarer für potentielle Nachfrager*innen werden und zweitens die Aufmerksamkeit der Weiterbildung und deren Entwicklung nach außen hin gestärkt werden.

6.1 Die Herausforderung: Gewinnung von Dozierenden

Als eine der großen Herausforderungen der wissenschaftlichen Weiterbildung stellt sich die Gewinnung interessierter und adäquater Dozierender dar. Es ist oftmals eine erhebliche Schwierigkeit damit verbunden, auf Anhieb diejenigen Personen zu identifizieren, die gleichermaßen Interesse, Qualifikation, zeitliche Ressourcen und Motivation zur Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung mitbringen. Meistens werden neue Themen über proaktive, aber gleichzeitig singuläre Ansprache aus den Weiterbildungsinstituten heraus besetzt. Bei dieser detektivischen Art des Vorgehens gilt meistens das Prinzip Hoffnung. Damit allein kann keine florierende Weiterbildungsinstitution geschaffen werden. Vor dieser Ausgangssituation muss sich die Frage gestellt werden, wie für eine bestimmte Hochschulregion eine breite Palette an benötigten, aber vor allem zukunftsfähigen, Angeboten erzeugt werden kann.

6.2 Eine Lösungsidee: Etablierung eines Stellenmarktes für die Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Eine möglicherweise effizientere Idee für die Gewinnung von Dozierenden könnte ein Weiterbildungsmarktplatz für interne sowie externe Dozierende sein, der sozusagen die Dozierendensuche vom Kopf auf die Beine stellt. Im Sinne einer offenen Stellenausschreibung vakanter Lehraufträge oder zukünftiger Weiterbildungskonzepte wird Hochschulinternen und Externen die Möglichkeit gegeben, dauerhaft die potentiellen Beteiligungsmöglichkeiten an der Weiterbildung einzusehen. Da es sich bei dem Gedanken um einen konzeptionellen Lösungsansatz handelt, soll im Folgenden ein Gedankenexperiment dessen Potential eruieren.

Soll eine gewisse Form eines Stellenmarktes an der Hochschule oder als hochschulübergreifendes Angebot etabliert werden, so muss zuerst über die zur Verfügung stehenden Distributionsmöglichkeiten nachgedacht werden.

Im Fall der OTH Regensburg bietet sich hierfür idealerweise der Webauftritt des *Zentrums für Weiterbildung und Wissensmanagement (ZWW)* an. Dort wäre es möglich, eine eigene Sparte für Stellenausschreibungen in der Weiterbildung einzurichten. Diese lässt sich wiederum in Kernthemen wie IT, Betriebswirtschaft, Gesundheit und Soziales, Ingenieurwesen usw. einteilen. Befindet sich ein Modul in der Konzeption, kann dieses darin ausgeschrieben und somit für alle internen aber auch externen Interessierten sichtbar gemacht werden. Dabei könnte der Stellenmarkt auch Ausschreibungen beinhalten, die nur eine erste Idee kommunizieren und mit einer interessierten Lehrperson eine vollständige Ausarbeitung erfahren würden.

Eine weitere technische Option wäre ein Forum, das mittels der Funktion „Suche“ und „Gesuche“ einzelne Modulkonzepte unter Angabe von Lehrstandort, geplantem Umfang, Konzeptionsstatus usw. präsentiert. In einer Kommentar- und/oder Antwortsektion haben Dozierende wie auch konzipierende Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, miteinander in Kontakt zu treten. Mittels einer Reputationsübersicht auf den Dozierendenprofilen würden die jeweiligen individuellen Kompetenzen und Erfahrungen hervorgehoben werden. Mit diesem Feature können die Dozierenden ihr wissenschaftliches und/oder wirtschaftliches Know-how wie Lehrgebiet, Veröffentlichungen, bereits geleistete Weiterbildungen, geleistete Zusammenarbeit mit Firmen oder weitere Formen der Kompetenzen festhalten. Durch eine zusätzliche Tagfunktion für die Kompetenzen sowie für die Modulkonzepte ließe sich nebenher eine Art Übersichtspool erzeugen.

Als weitere Gangart, die besonders für Weiterbildungseinrichtungen ohne Webpräsenz interessant sein könnte, ist die Errichtung einer allgemeinen hochschulübergreifenden Plattform. Eine so geartete Lösung bedarf jedoch der Zusammenarbeit und Kooperation mehrerer, bestenfalls regional begrenzter, Hochschulen. Die Spezifität potenzieller Lehrinhalte und die Breite des Weiterbildungsangebots können jedoch über eine ausgeweitete Form eines Stellenmarktes profitieren.

Über die Internetpräsenz hinaus sind weitere Möglichkeiten einer Stellenmarktwerbung denkbar. So kann die jeweilige Hochschule die aktuellen oder geplanten Inhalte der Weiterbildungsinstitution als Teil eines, bereits an vielen Hochschulen vorhandenen, Newsletters in adäquaten Zeitperioden intern verbreiten. Ebenso besteht die Möglichkeit, gezielt über Infoscreens und Plakate innerhalb der Hochschule auf das neue Stellenportal aufmerksam zu machen. Über Printmedien und hochschulische Veranstaltungen (bspw. Netzwerk offene Hochschulen, DGWF, ...) kann ein hochschulübergreifender Stellenmarkt ebenfalls publik gemacht werden.

6.3 Vorteile

Nicht jede Hochschule kann alle geplanten Module im Weiterbildungsbereich vollständig mit internem Personal abdecken. So wird es beispielsweise bei besonders spezifischen Weiterbildungsthemen notwendig, externe Expert*innen zu akquirieren. Durch die entstehende Heterogenität der Dozierenden kann sich dadurch eine stärkere Vielfalt an Angeboten entwickeln.

Weiterhin bleibt die Weiterbildungsinstitution nicht länger in einer Art Bittstellerposition. Durch die öffentliche Verbreitung des Angebots an Lehrmöglichkeiten wird Druck aus der vormals personalisierten Akquirierung genommen. Mit der implementierten Tagfunktion für die Modulkonzepte und die Dozierendenkompetenzen können zusätzlich beide Seiten gezielter suchen. Dies würde für beide Parteien die Suche nach den passenden Angeboten bzw. Dozierenden erheblich vereinfachen und beschleunigen.

Durch die Reputationsübersicht kann von dem jeweiligen Weiterbildungsinstitut eine erste Voreinschätzung über die akademischen Qualitäten eines potentiellen Dozierenden getroffen werden. Eine für die OTH Regensburg verpflichtende Form der weiteren Qualitätssicherung wird dadurch erreicht, indem entwickelte Module eine*n Professor*in als wissenschaftliche*n Leiter*in aufweisen.

Durch die Kombination von Suche, Gesuche und der Tagfunktion für die konzipierten Module und die Dozierendenkompetenzen kann ein hochschulübergreifender Stellenmarkt eventuell sogar wie eine Art „Suchmaschine“ agieren. Mit stetigem Ausbau dieser Funktion besteht das Potential, die Akquise von geeigneten Dozierenden deutlich zu beschleunigen.

Zuletzt könnten Dozierende über eine zusätzliche Funktion auf dem Weiterbildungsstellenmarkt Themen und Module nach ihren Bedürfnissen und Interessen einbringen und in Zusammenarbeit mit dem Weiterbildungsinstitut neue Angebote detektieren und entwickeln.

6.4 Nachteile

Ein zu bedenkender Nachteil für eine hochschulübergreifende Plattform wäre die Gefahr, dass Dozierende durch die erhöhten Angebotsoptionen die akademische Weiterbildung an anderen Standorten mit für sie besseren Konditionen durchführen könnten und es somit zu einem preislichen Überbietungskampf kommt. Dies könnte im schlimmsten Fall dazu führen, dass ein jeweiliger Hochschulstandort anstelle eines wachsenden oder fluktuierenden Dozierendenpools Dozierende verliert und die Weiterbildung stagniert. Gleichzeitig könnte aus Sorge um eine solche Gefahr der Stellenmarkt nicht genutzt werden. Dies hätte eine Stagnation des Austausches zur Folge. Da eine solche Plattform vom Austausch und dessen Nutzung abhängig ist, würde dies zwangsläufig zum Scheitern führen.

Ein Nachteil, der sowohl den internen als auch einen hochschulübergreifenden Stellenmarkt betrifft, wäre die Gefahr einer Scheinselbstständigkeit durch freischaffende Dozierende, da es die Aufgabe der jeweiligen Hochschule ist, konsequent darauf zu achten, dass die zur Durchführung eingesetzten Dozierenden sämtliche Voraussetzungen einer Selbstständigkeit erfüllen.

6.5 Neue Möglichkeiten des Reputationsgewinns

Wichtig ist, dass bei einem hochschulübergreifenden Stellenportal die Darstellung der Reputationsübersicht von den Dozierenden als eine Form der sich erweiternden Lehre zu betrachten ist.

Sollte sich eine solche Plattform mit Reputationsübersicht erfolgreich durchsetzen, würden anhand zusätzlicher Lehre an renommierten Hochschulen der Ruf sowie das Vertrauen in die akademische Qualität des Dozierenden steigen. Um die Angaben in der Übersicht abzusichern, müsste ein/e Administrator*in die Informationen verifizieren und im Notfall einschreiten.

Weiterhin entspringt mit den gewonnenen Dozierenden aus anderen Hochschulregionen und Wirtschaftsräumen die Möglichkeit, in deren bereits bestehenden Netzwerkstrukturen wie firmen- und/oder hochschulbezogene Foren, Wikis oder Social-Media-Kanäle aufgenommen zu werden. Dies kann sich zum einen auf Erfahrungsberichte oder Empfehlungen von Teilnehmenden, zum anderen auch auf Bekanntmachungen neuer Seminare durch Dozierende beziehen. Die damit gewonnene Aufmerksamkeit für die Weiterbildung und/oder den Dozierenden lässt den Hochschulstandort idealerweise über seine Region hinaus bekannt werden. In Kombination mit dem Potential der Reputationsübersicht eines hochschulübergreifenden Stellenmarktes, den Ruf des Dozierenden dank neuer Lehraufträge renommierter Hochschulen zu erweitern, besitzt diese Form des Empfehlungsmarketings richtig vermarktet darüber hinaus noch die Möglichkeit, die Sichtbarkeit wissenschaftlicher Weiterbildung allgemein zu erhöhen.

Für eine gelingende Etablierung eines netzwerkartigen Stellenportals müssen von den jeweiligen Hochschulen die klaren Vorzüge der Lehrtätigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung hervorgehoben werden: Neben der Möglichkeit, die Lehre über die Hochschulmauern hinauszutragen, wird wiederum praktisches Wissen durch die berufliche Erfahrung der Lernenden zurück in die Lehre an den Hochschulen fließen. Somit existiert eine Wechselwirkung, in der die Lehre in Form einer Theorie-Praxis-Verknüpfung direkt mit der Wirtschaft abgeglichen werden kann.

6.6 Fazit/Schlussfolgerungen

Die Idee eines Stellenmarktes für die wissenschaftliche Weiterbildung wurde in den Dimensionen einer hochschulinternen und hochschulübergreifenden Version diskutiert. Beide Varianten bieten die Chance, eine koordinierte und dauerhafte Akquise von Dozierenden in und außerhalb der Hochschule zu installieren. Die Anbringung

einer Funktion „Suche und Gesuche“ bietet sowohl für das Angebot möglicher Lehraufträge seitens der Weiterbildungsinstitute als auch für Bewerbungen seitens Dozierender eine Plattform, die einen reziproken Interessensausgleich zulässt. Mit Hilfe einer installierten Tagfunktion besteht zusätzlich das Potential, die Akquise deutlich zu beschleunigen.

Der Erfolg eines Stellenmarktes ist anfänglich mit viel Eigeninitiative und Öffentlichkeitsarbeit verbunden. Hochschulinterne Medien und Marketing in der wissenschaftlichen Community stellen Möglichkeiten für die Bewerbung der Plattform dar. Die geringen Kosten einer Integration eines Weiterbildungsstellenmarktes auf Institutswebpages einzelner Hochschulen legen den Aufbau einer Testversion nahe. Bei vielversprechender Resonanz wäre ein kooperativer Schritt im regionalen Hochschulumfeld denkbar. Kollegiale Zusammenarbeit bleibt dabei eine *conditio sine qua non*.

7 Herausforderungen und Lösungsstrategien – Zusammenschau und Ergebnisanalyse

Von Ronja Vorberg, Uwe Wilkesmann, Olga Wagner und Ernestine Schmitz

7.1 Zusammenfassung der Herausforderungen der Rekrutierung

Bei einer gemeinsamen Betrachtung aller vorliegenden Beiträge fallen zwei Aspekte im Besonderen auf. Zum einen scheint es als Konsens zu gelten, dass den Lehrenden für die erfolgreiche Etablierung und Durchführung von (Studien-)Angeboten innerhalb der wissenschaftlichen Weiterbildung (wWB) eine sehr große Bedeutung zukommt. Zum anderen lässt sich erkennen, dass es ähnliche und oftmals sogar die gleichen Hürden sind, die den für die Rekrutierung der wWB-Lehrenden verantwortlichen Personen an den Hochschulen Schwierigkeiten bereiten. Sowohl die in den Beiträgen geschilderten Schwierigkeiten als auch die vorgeschlagenen Lösungsstrategien zur Gewinnung von Lehrenden sollen im Folgenden zusammenfassend dargestellt werden. Anschließend werden diese mit den empirischen Ergebnissen unserer Befragung von wWB-Lehrenden verglichen und durch diese ergänzt. Auf diese Weise kann ein Abgleich zwischen der alltäglich erlebten Hochschulpraxis und der Empirie zu diesem Thema stattfinden.

Zusammenfassend aus den Beiträgen dieser Handreichung lassen sich die folgenden Herausforderungen der Gewinnung von wWB-Lehrenden an den Hochschulen benennen:

- Lehrleistungen der wWB-Lehrenden können in den meisten Fällen (zumindest in der Praxis) **nicht auf das Lehrdeputat angerechnet werden**. Sie müssen daher - sofern dies überhaupt möglich ist - im Rahmen eines Nebenamtes erbracht werden. Die Übernahme einer Lehrtätigkeit in der wWB – zumindest an der eigenen Hochschule – ist infolgedessen häufig nicht das gewinnbringende Resultat einer Kosten-Nutzen-Rechnung.
- Viele potenzielle Lehrende haben **keine oder nur geringfügige Erfahrungen mit der Zielgruppe der wWB-Studierenden**. Es gibt hierbei zwei konkrete Aspekte, die von den zu gewinnenden Lehrenden häufig als schwierig angesehen werden. Zum einen ist es die Interaktion mit den Studierenden selbst, die aufgrund ihrer Berufserfahrungen ihre ganz eigenen Vorstellungen und Anforderungen an die Lehre mitbringen. Zum anderen sind es die Entwicklung und Durchführung von flexiblen Lehr-Lern-Szenarien sowie der notwendige Transfer der Lehrinhalte in digitale Form. Es besteht dadurch also ein Mehraufwand für die Lehrenden, der über die Anforderungen der Präsenzlehre hinausgeht.
- Die **Bedeutung und Reichweite der wWB** an den jeweiligen Hochschulen ist oftmals begrenzt. Vielen Angehörigen der Hochschulen ist wWB als ein Angebot ihrer Hochschule wenig und manchmal gar nicht bekannt.
- Das **Ansprechen von potenziellen Lehrenden** selbst gestaltet sich oft als langwierig, zeitintensiv und insgesamt als eher schwierig. Einerseits müssen die Personen, die zugleich über Interesse und Qualifikation sowie über zeitliche Ressourcen und Motivation zur Lehre verfügen, identifiziert werden. Andererseits wird auch die konkrete Durchführung des Gesprächs, innerhalb dessen die jeweiligen Personen für die Lehre gewonnen werden sollen, als Schwierigkeit benannt.

7.2 Lösungsstrategien aus den Beiträgen

Innerhalb der Beiträge dieser Handreichung wurden verschiedene mögliche Strategien der Motivierung und Rekrutierung von Lehrenden in der wWB vorgestellt. Diese sind auf unterschiedlichen Ebenen und von unterschiedlichen Akteur*innen zu beeinflussen. So gibt es sowohl Strategien, deren Umsetzung auf landes- und hochschulpolitischer Ebene erfolgen sollte, als auch Strategien, die auf hochschulstruktureller Ebene umzusetzen wären. Andere Vorschläge richten sich wiederum an Akteur*innen, die für die WB-Organisation verantwortlich sind. In ihren Grundzügen lassen sich die Strategien wie folgt zusammenfassen:

- Es wird der Vorschlag gemacht, zusätzliche Lehrdeputats-Stunden für Lehrveranstaltungen in der wWB zu vergeben bzw. zu ermöglichen, einen Teil des **Lehrdeputats** in der wWB leisten können. Zudem wird die Alternativlösung genannt, dass Professor*innen die Lehre in der wWB zumindest im Nebenamt durchführen können.
- Um Anreize für ein Lehrengagement in der wWB zu schaffen, wird es außerdem als sinnvoll erachtet eine zuverlässige **Support- und Infrastruktur** zu errichten. Lehrenden soll überall dort Arbeit abgenommen werden, wo es möglich ist. Dazu könnten die Übernahme von Verwaltungsaufgaben und eine gut organisierte Lehrplanung ebenso gehören wie die Veranstaltungsorganisation und die Zuweisung einer zentralen Ansprechperson.
- Um auf die Besorgnis bezüglich der neuen digitalen Lehr-Lern-Formen eingehen zu können, wird eine **Unterstützung bei der Digitalisierung der Lehre** vorgeschlagen. Dies ist sowohl in Form von individueller Beratung als auch in Form von Schulungen denkbar.
- Es wird die Entwicklung und Einhaltung eines spezifischen **Gesprächsleitfadens** vorgeschlagen, der innerhalb der Gespräche mit den potenziellen Lehrenden helfen kann. Es wird zudem dafür plädiert, die persönliche Ansprache der Verwendung von Rundmails vorzuziehen. Auch eine intensive Vorbereitung auf das Gespräch wird genannt. Innerhalb dieser Vorarbeiten soll sich konkret mit der potenziellen zukünftigen Lehrperson beschäftigt werden. Weiterhin sollen innerhalb des Gesprächs die hochschuldidaktische Unterstützung verdeutlicht und niederschwellige Einstiege erwähnt werden. Alles in allem soll sich stets um den Einzelnen bemüht werden und den potenziellen Lehrenden jederzeit Wertschätzung entgegengebracht werden.
- Darüber hinaus wird geraten **niederschwellige Einstiege** anzubieten, etwa in Form von Hospitationen, Gastbeiträgen oder der Durchführung kleinerer Lehrformate. Auf diese Weise sollen Lehrende die Möglichkeit erhalten, erste praktische Erfahrungen im kleinen Rahmen zu sammeln.
- Es werden außerdem Lösungsstrategien genannt, die sich auf die oftmals begrenzt vorhandene Reichweite und Bedeutsamkeit der wWB beziehen. Um dem entgegenzuwirken, die Charakteristika und Bedarfe der neuen Zielgruppe zu veranschaulichen und um Begeisterung zu wecken, kann über den Auftrag der wWB informiert und für eine Beteiligung sensibilisiert werden. Dies kann beispielsweise durch den **Einsatz von Promotor*innen** erfolgen, also Personen, die bereits in der wWB lehren.
- Schließlich wird auf die potenzielle Möglichkeit der Entwicklung und Nutzung eines **Stellenmarktes für interne und externe Lehrende** hingewiesen. Dieser könnte beispielsweise auf der Webseite einer jeden Weiterbildungseinrichtung zu finden sein und es den potenziellen Lehrenden erleichtern, eine Stelle zu finden.

7.3 Relevante Ergebnisse aus unserer Motivationsbefragung

7.3.1 Theoretische Bezüge

Im folgenden Kapitel werden wir die hier vorgestellten Lösungen in die Ergebnisse unserer Befragung einbetten, die wir zur Motivation von Lehrenden in der wWB durchgeführt haben. Die theoretische Grundlage dieser Untersuchung bildet die Self-Determination Theory (SDT) (Ryan & Deci, 2000). Die Theorie postuliert, dass es einen Zusammenhang zwischen Motivation und der individuellen Wahrnehmung der Organisationssituation gibt, die entweder ein Gefühl von Selbstbestimmtheit oder Fremdbestimmtheit erzeugt (Wilkesmann, 2019). Empfindet ein Individuum die Organisationssituation als fremdbestimmt, sprechen Ryan und Deci von *Amotivation*. Hier findet keine Regulation auf Seiten des Individuums statt und die Person nimmt sich selbst als inkompetent wahr. Empfindet das Individuum die Situation hingegen als selbstbestimmt, so kann von *intrinsischer Motivation* gesprochen werden. Es findet eine intrinsische Regulation statt und das Individuum empfindet Zufriedenheit, Spaß und Freude an der Tätigkeit selbst. Zwischen diesen beiden Formen der Motivation gibt es zudem vier weitere Regulationsformen: die *externale Regulation* und die *introjizierte Regulation* sowie die *identifizierte Regulation* und die *integrierte Regulation* (vgl. Abbildung 1). Dies haben wir auf die wWB-Lehrenden und ihre Wahrnehmung der organisationalen Bedingungen übertragen. Außerdem wurden einige Motivationsformen so verändert und

ergänzt, dass sie zu der Situation der wWB-Lehrenden passen. Die Ergebnisse werden daher im Sinne der SDT interpretiert.

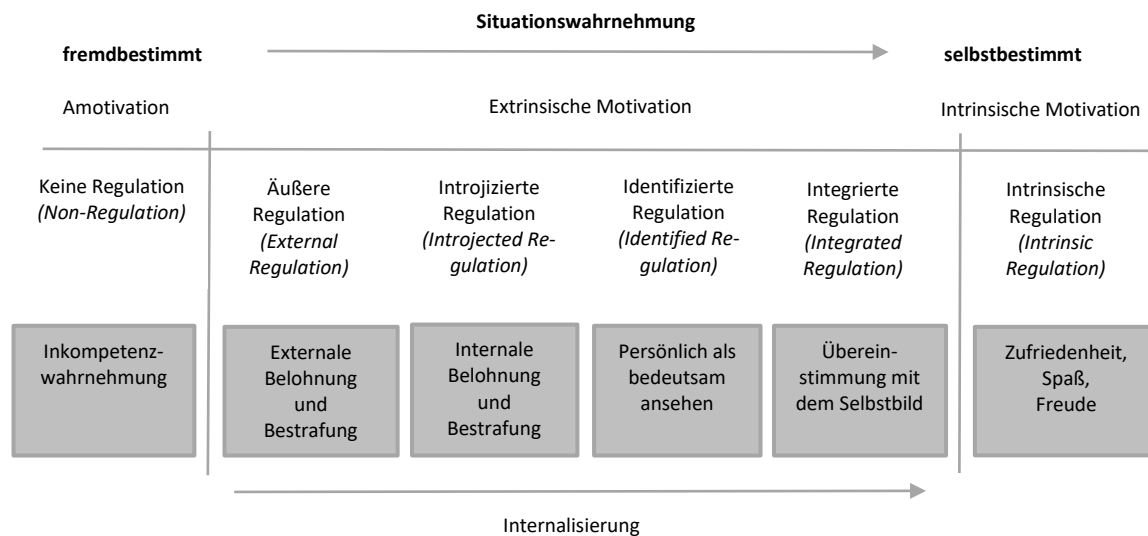


Abbildung 1: Self-Determination Theory (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ryan & Deci, 2000)

7.3.2 Darstellung der Stichprobe

Innerhalb unserer Befragung wurden Daten von insgesamt n=549 Personen erhoben, die sich alle dadurch auszeichnen, dass sie bereits in der wWB-Lehre tätig sind. Insgesamt fanden zwei Erhebungen statt, innerhalb derer unterschiedliche Zugänge genutzt wurden. Zum einen wurden Lehrende aus den Projekten des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“ befragt. Zum anderen wurden der E-Mail-Verteiler der *Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (DGWF)*, eigene Bewerbung auf unterschiedlichen Plattformen und eine eigene Recherche von Studiengangsleiter*innen innerhalb deutscher (Studien-)Angebote der wWB genutzt.

7.3.3 Ergebnisanalyse

Viele Aspekte, die innerhalb der Beiträge als Herausforderungen bei der Gewinnung von wWB-Lehrenden benannt wurden, finden sich in den Ergebnissen unserer Erhebung wieder. Einige Punkte lassen sich allerdings noch genauer und ergänzend herausstellen:

- Der bereits genannte Aspekt der oftmals sehr begrenzten Bedeutung der wWB an den Hochschulen, zeigt sich auch darin, dass die wWB-Lehre meistens **nicht auf das Lehrdeputat angerechnet werden kann**. Dass dies tatsächlich meistens der Fall ist, spiegelt sich auch innerhalb der Ergebnisse unserer Befragung wider:

Tabelle 1: Bezahlung für Lehre in der wWB (Quelle: eigene Darstellung)

Bezahlung für Lehre in der wWB	
Anrechnung auf allgemeines Lehrdeputat	11,3%
Bezahlung über Lehrauftrag	25,7%
Bezahlung als Nebentätigkeit bzw. Honorar	46,1%
Keine Bezahlung	6,9%
Weiß nicht	4,1%
Anderes	6,0%

In den meisten Fällen wird die wWB-Lehre als Nebentätigkeit bzw. über ein Honorar vergütet. Des Öfteren findet auch die Bezahlung über einen Lehrauftrag Anwendung. Nur selten kann die Lehre auf das allgemeine Lehrdeputat angerechnet werden (vgl. Abbildung 2). Ist eine solche Anrechnung auf das Lehrdeputat innerhalb einer Hochschule aus rechtlicher Sicht theoretisch möglich, so kann dies meistens trotzdem nicht ohne weiteres direkt in die Praxis umgesetzt werden. Zuvor muss das Rektorat darüber entscheiden, ob in der grundständigen Lehre Kapazitäten frei sind, die für die wWB genutzt werden können.

- Tendenziell handelt es sich bei der Übernahme einer Lehrtätigkeit in der wWB nicht um ein Engagement, für das den Lehrenden **Anerkennung und Akzeptanz** entgegengebracht wird. Dies schmälert wiederum die Attraktivität der Übernahme einer Lehrtätigkeit. Wie die Ergebnisse unserer Motivationsbefragung belegen, liegt der Grund dafür darin, dass sich die **Beteiligung an wWB-Lehre für Wissenschaftler*innen nicht als karrierefördernd darstellt**. Stattdessen bewegt sich dieser Bereich in seiner Relevanz deutlich hinter Forschung und grundständiger Lehre. Während die Forschung und die grundständige Lehre zu den festgelegten Aufgaben von Professor*innen gehören, **gehört die wWB-Lehre nicht zu diesen verpflichtend zu erbringenden Leistungen**. Dementsprechend handelt es sich auch nicht um eine Aufgabe, die sich positiv auf die Reputation der Wissenschaftler*innen auswirkt.
- Die Bedeutsamkeit der persönlichen Ansprache durch Personen, die bereits in der wWB lehren, findet sich bereits in den Strategiedarstellungen der Beiträge wieder. Unsere Befragungsergebnisse weisen darüber hinaus darauf hin, dass es von großer Bedeutung ist, *wer genau* die ansprechende Person ist. Denn die Ansprache ist umso erfolgreicher, **je bekannter und angesehener der/die entsprechende Professor*in innerhalb der Hochschule ist**. Es ist gar nicht die absolute Höhe der Entlohnung ausschlaggebend für ein Engagement in der wWB, sondern die Wertschätzung dieses Engagements. Erfolgt die Ansprache durch eine bekannte und angesehene Person, wirkt sich dies positiv auf das eigene Gefühl der Anerkennung aus (Bourdieu, 1983).

Tabelle 2: Regressionen zwischen den verschiedenen Formen der Motivation und den Unterstützungsvariablen
(Quelle: eigene Darstellung)

	Amotivation (α ,75)	Extr. Mot. Wissens- transfer (α ,66)	Extr. Mot. Kontakt Pra- xis (α ,79)	Extr. Mot. Verbleib Wissens- schaft (α ,68)	Intro. Mot. (α ,71)	Ident. Mot. (α ,81)	Intrin. Mot. (α ,85)
Hilfreiche Beratung und Angebote (α ,80)	-,090	,101*	,205**	,142**	,262**	,277**	,250**
Unterstützung durch Ressourcen (α ,82)	-,135*	,091	-,140**	,110*	,060	,067	,125*
Alter	-,171**	,138**	,020	-,251**	-,144**	,156**	,152**
Geschlecht (1= weiblich)	-,101*	,103*	,062	,070	,028	,102*	,167**
N	374	380	379	380	370	380	380
R ²	,058	,042	,051	,121	,105	,112	,124

- Auch das **Einrichten einer Support- und Infrastruktur zur Entlastung** der Lehrenden ist von großer Wichtigkeit. Wie Tabelle 2 zu entnehmen ist, erhöhen Beratung und Angebote alle Motivationstypen, bis auf die *Amotivation*. Je weiter internalisiert die Motivation ist, desto stärker wird sie dadurch erhöht. Die Unterstützung durch Ressourcen erhöht nur die *intrinsische Motivation* und die *Motivation in der Wissenschaft zu verbleiben*, reduziert aber die *extrinsische Motivation als Kontakt mit der Praxis* und die *Amotivation*. Alle anderen Motivationstypen werden nicht signifikant beeinflusst. Die *intrinsische Motivation* und die *identifizierte Motivation* spielen bei der Lehre in der wWB eine besondere Rolle, wie unsere Untersuchung belegen konnte: Die meisten Lehrenden sind hoch intrinsisch motiviert für die Lehre in der wWB, d. h. dass ihnen die Lehre an sich und die Interaktion mit den wWB-Studierenden selbst Freude bereitet. Deshalb ist die Erklärungskraft der weiter rechts stehenden Motivationstypen (vgl. Tabelle 2), die also stärker internalisiert sind, höher als die rein extrinsischen Typen. Lediglich der extrinsische Motivationstyp *Verbleib in der Wissenschaft* besitzt mit den unabhängigen Variablen auch noch größere Erklärungskraft. Die *identifizierende* und die *intrinsische Motivation* steigen auch signifikant mit dem Alter. Ältere Lehrende sind eher intrinsisch für die wWB-Lehre motiviert. Beim Verbleib in der Wissenschaft ist der **Einfluss des Alters** genau umgekehrt: Hier haben natürlich nur die jüngeren Ambitionen, in der Wissenschaft zu bleiben. Ähnlich wie in der grundständigen Lehre hat auch in der wWB das **Geschlecht** einen Einfluss (Wilkesmann & Lauer, 2018): Frauen sind höher intrinsisch und identifiziert motiviert als Männer in der grundständigen Lehre und der wWB-Lehre.

7.4 Literatur

- Bourdieu, Pierre (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In Reinhard Kreckel (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten (Soziale Welt Sonderband)* (S. 183-198). Göttingen: Schwartz.
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78.
- Wilkesmann, Uwe (2019). Motivation und Mitgliedschaft. Das Verhältnis von Organisation und Mitglied. In Maja Apelt, Ingo Bode, Raimund Hasse, Uli Meyer, Victoria V. Groddeck, Maximiliane Wilkesmann & Arnold Windeler (Hrsg.), *Handbuch Organisationssoziologie* (S. 1-20). Wiesbaden: Springer.
- Wilkesmann, Uwe & Lauer, Sabine (2018). The influence of teaching motivation and New Public Management on academic teaching. *Studies in Higher Education*, 44, 1-18. DOI: [10.1080/03075079.2018.1539960](https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1539960)

8 Fazit

Von Ronja Vorberg, Olga Wagner, Ernestine Schmitz und Uwe Wilkesmann

Eine zentrale Rückmeldung vieler Projekte auf den Arbeitstagen der wissenschaftlichen Begleitung bestand darin, dass sie vor großen Herausforderungen bei der Gewinnung von Lehrenden für die wWB stehen, insbesondere bei Professor*innen. Dies war der Anlass für die hier vorliegende Handreichung, um von den Projekten für die Projekte Unterstützung und Anregungen zu sammeln, um zukünftig diese Herausforderung besser meistern zu können. Die Handreichung bietet deshalb Impulse und praktische Ideen, um die Prozesse der Motivierung und Rekrutierung von Lehrenden in der wWB erfolgreich gestalten zu können. Dazu wurden sowohl Erfahrungsberichte von Herausforderungen der Hochschulpraxis, als auch bereits erfolgreich entwickelte Lösungsstrategien zusammengetragen. Zudem wurden die gesammelten Strategien vor dem Hintergrund der erhobenen Ergebnisse unserer Motivationsbefragung reflektiert. Der Zweck dieser Handreichung liegt schließlich auch darin, über die Praxis der Motivierung von Lehrenden an den Hochschulen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ zu informieren und die Leser*innen dazu anzuregen, sich mit diesem Thema strategisch und zielorientiert auseinanderzusetzen. Da einige Best Practice Beispiele aufgezeigt wurden, bietet diese Handreichung auch Anlass und Möglichkeiten der Vernetzung untereinander.

Die Zusammenschau aller Beiträge innerhalb dieser Handreichung zeigt erneut auf, was mittlerweile wohl allen bewusst ist, die sich alltäglich mit der Motivierung und Rekrutierung von wWB-Lehrenden befassen: es handelt sich um ein Thema, das einen langen Atem erfordert. Dabei gehen die Lösungsvorschläge zum einen in die Richtung von konkreten Konzepten und zum anderen in die langfristige Gestaltung der Hochschulkultur. Den Fokus möchten wir abschließend allerdings auf einen anderen Aspekt lenken. Die Erkenntnis und die Erfahrung, dass die meisten Hochschulen sehr ähnliche Probleme haben, was die Gewinnung von wWB-Lehrenden betrifft, hebt das Gefühl des Einzelkämpferdaseins auf und führt innerhalb der Community der wWB zu einer Vergemeinschaftung. Alle kämpfen mit ähnlichen Herausforderungen. Deswegen sollten auch gemeinsame Lösungen erarbeitet werden. Darüber hinaus liegen einige Probleme und Lösungsansätze auch nicht im eigenen Handlungsradius, sondern sollten durch die politische Seite qua Gesetzgebung regulierend unterstützt werden. Dennoch konnten sehr interessante Lösungsansätze aus verschiedenen Projektkontexten zusammengetragen werden. Durch die Hinzuziehung der empirischen Daten unserer Befragung von wWB-Lehrenden konnten die praktischen Ansätze der Motivierung von Lehrenden an Hochschulen teilweise mit unseren Ergebnissen verglichen werden. Es konnten so die Ebenen von Theorie und Praxis zusammengeführt und konkrete Strategien gebündelt werden. Somit ermöglicht diese Handreichung, dass die Projekte voneinander lernen und sich gegenseitig Anregungen geben können. Es sind sicherlich nicht alle Strategien und Ideen für alle Hochschulen gleichermaßen umsetzbar, da nicht an allen Hochschulen die gleichen Bedingungen vorhanden sind. Auch ist die Entwicklung des Bereichs der wWB an den Hochschulen unterschiedlich weit vorangeschritten. Nichtsdestotrotz können und sollen die Vorschläge aus dieser Handreichung als Inspiration und Denkanstöße dienen. Das Ausprobieren oder die Anpassung von Strategien an die jeweilige Situation der eigenen Hochschule bzw. des eigenen Projektes kann mit Sicherheit Erfolge mit sich bringen und die Gewinnung von Lehrenden positiv beeinflussen.

9 Verzeichnis der Autor*innen und Herausgeber*innen

Julia Dendl

Julia Dendl, (M. A.), studierte Integrative Sozialwissenschaft mit dem Schwerpunkt Kompetenzentwicklung an der Technischen Universität Kaiserslautern. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Team des Verbundprojekts *E^B - Entwicklung durch Bildung* im Referat Wirtschaft und Transfer der Hochschule Kaiserslautern. Ihre Arbeits- und Interessenschwerpunkte liegen zurzeit in der Entwicklung von (Studien-)Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung, sowie in deren Erprobung, Implementation und Evaluation in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachbereichen.

Nina Galushko-Jäckel

Dr. phil. Nina Galushko-Jäckel studierte Kunst und Musik in der Ukraine. Nach ihrem Umzug nach Deutschland absolvierte sie ihr Studium der Musikwissenschaft, Soziologie und Psychologie und promovierte im Fach Musikwissenschaft an der Universität Regensburg. Seit 2016 arbeitet sie an der Hochschule Landshut, seit 2018 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt *Diversität. Impuls für lebenslanges Lernen*. Ihre Schwerpunkte sind die Entwicklung und Implementierung neuer (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung sowie die Anrechnung und Anerkennung (außer)hochschulischer Kompetenzen. Im akademischen Kontext ist lebenslanges Lernen, Internationalisierung und Interdisziplinarität für sie wichtig.

Bernhard Gschrey

Bernhard Gschrey, (M. A.), studierte Erziehungswissenschaft mit dem Nebenfach Psychologie an der Universität Regensburg. Von 2012 bis 2014 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Methoden der empirischen Bildungsforschung an der Technischen Universität München. Seit 2014 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Amberg-Weiden im Teilprojekt *OTH mind #aufstiegsgelalten* des Verbundprojektes *OTH mind* mit den Themenschwerpunkten Prävention von Studienabbrüchen, Übergänge vom Studium in die berufliche Bildung sowie wissenschaftliche Weiterbildung.

Katharina Hiemann

Katharina Hiemann studierte an der Universität Regensburg Pädagogik mit dem Schwerpunkt betriebliche Bildungsarbeit (Dipl.-Päd.) und absolviert aktuell den Master Soziologie an der FernUniversität in Hagen. Sie arbeitet an der Hochschule Landshut als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt *Diversität. Impuls für lebenslanges Lernen*, wobei sie sich schwerpunktmäßig mit der Verbesserung der Bildungschancen junger, benachteiligter Menschen, u. a. mit Migrationshintergrund, beschäftigt. Neben sozialer Ungleichheit und lebenslangem Lernen liegen ihre Interessen besonders in der Gender- und Diversitätsforschung.

Miriam Kahrs

Miriam Kahrs absolvierte den Studiengang Internationales Politikmanagement (B. A.) an der Hochschule Bremen und beendete ihr Studium mit dem erfolgreichen Abschluss des Masterstudiengangs Komplexes Entscheiden (Professional Public Decision Making) (M. A.) an der Universität Bremen. Seit 2013 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Akademie für Weiterbildung der Universität Bremen tätig. Dort ist sie u. a. am Projekt *konstruktiv* beteiligt, das im Rahmen des Wettbewerbs gefördert wird. Schwerpunktmäßig ist sie mit der Konzeption, Entwicklung und Umsetzung flexibler (Studien-)Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung für beruflich qualifizierte befasst.

Katharina Koller

Katharina Koller, (M. A.), studierte Betriebswirtschaftslehre (B. A., OTH Amberg-Weiden), Pädagogik und Germanistik (2-Fach-B. A.) sowie erziehungswissenschaftlich-empirische Bildungsforschung (M. A.) an der FAU Erlangen-Nürnberg. Seit 2017 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Amberg-Weiden im Teilprojekt *OTH mind #aufstieggestalten* des Verbundprojektes *OTH mind*. Ihre Arbeitsschwerpunkte konzentrieren sich v. a. auf zielgruppenadäquate Supportstrukturen, Netzwerkarbeit, lebenslanges Lernen sowie Gender & Diversity in der wissenschaftlichen Weiterbildung.

Kai Raecke

Kai Raecke, (M. A.), studierte Allgemeine und Vergleichende Medienwissenschaften (M. A.) und Speech Communication and Rhetoric (M. A.) an der Universität Regensburg. Er ist an der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) in Regensburg als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt *OTH mind* tätig. *OTH mind* ist ein Verbundprojekt zwischen den beiden Ostbayerischen Technischen Hochschulen Regensburg und Amberg-Weiden und Teil des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Ziel des Projekts ist die Weiterentwicklung von Angeboten und Strukturen an der Hochschule. Sein Schwerpunkt liegt insbesondere darin berufsbegleitende Angebote noch teilnehmendengerechter zu gestalten.

Thorsten Requadt

Thorsten Requadt, (Dipl.-Ök.), studierte Wirtschaftswissenschaften an der Leibniz Universität Hannover. Er war von November 2011 bis September 2014 Mitarbeiter des BMBF-Projektes "Offene Kompetenzregion Westpfalz" im Referat Wirtschaft und Transfer der Hochschule (HS) Kaiserslautern. In seiner aktuellen Funktion als Projektkoordinator der HS Kaiserslautern im Verbundprojekt *E^B - Entwicklung durch Bildung* befasst er sich u. a. mit der Erfassung wissenschaftlicher Weiterbildungsbedarfe in der Region und der Generierung bzw. Umgestaltung/Weiterentwicklung von berufsbegleitenden Studienangeboten. Seit 2008 hat er einen Lehrauftrag für Personalführung im Masterstudiengang Ökonomie und Management am Distance and Independent Studies Center (DISC) der TU Kaiserslautern.

Ernestine Schmitz

Ernestine Schmitz, (B. A.), Erziehungswissenschaft, studiert Erziehungswissenschaft und Gender Studies an der Ruhr-Universität Bochum. Als wissenschaftliche Hilfskraft ist sie Teil des Teams der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ an der Technischen Universität Dortmund. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Untersuchung der Motivation der Lehrenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung, unter anderem war sie an der Entwicklung der Motivations-Befragung der wWB-Lehrenden beteiligt.

Ronja Vorberg

Ronja Vorberg, (M. A.), studierte zunächst Erziehungswissenschaft und Germanistik im Bachelorstudium und anschließend Erziehungswissenschaft im Masterstudium an der Ruhr-Universität Bochum. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Dortmund unterstützt sie das Team der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Hier beschäftigt sie sich vor allem mit der Motivation der Lehrenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung.

Olga Wagner

Olga Wagner, (M. A.), studierte Erziehungswissenschaft (B. A.) an der Technischen Universität Dortmund und im Anschluss im Master Erziehungswissenschaft mit den Schwerpunkten Erwachsenenbildung/Weiterbildung an der Universität Duisburg-Essen. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Team der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Ihre Arbeits- und Interessenschwerpunkte liegen momentan in der Hochschulforschung, insbesondere der Entwicklung und Implementierung der wissenschaftlichen Weiterbildung im Hochschulsystem.

Uwe Wilkesmann

Prof. Dr. Uwe Wilkesmann ist seit 2006 Inhaber des Lehrstuhls für Organisationsforschung, Sozial- und Weiterbildungsmanagement an der TU Dortmund, zugleich ist er seit 2011 Direktor des Zentrums für Hochschulbildung an der TU Dortmund. Er ist Mitglied im Leitungsteam der wissenschaftlichen Begleitung des Wettbewerbs. Im Bereich der Hochschulforschung forscht und leitet er in den letzten Jahren insbesondere Projekte zum Thema Governance der akademischen Lehre.

Mara Zeilfelder

Mara Zeilfelder, (M. A.), studierte Integrative Sozialwissenschaft mit dem Schwerpunkt Wirtschaft, Organisation, Gesellschaft an der Technischen Universität Kaiserslautern. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Team des Verbundprojekts „E^B - Entwicklung durch Bildung“ im Referat Wirtschaft und Transfer der Hochschule Kaiserslautern. Ihre Arbeits- und Interessenschwerpunkte liegen zurzeit in der Analyse regionaler, branchenspezifischer Weiterbildungsbedarfe sowie der nachhaltigen Implementierung zielgruppenadäquater Bildungsberatung in das Hochschulsystem.

ISBN 978-3-946983-27-9