

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

**Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer,
Programm-Organisatoren**

- Personalentwicklung an Hochschulen - Grundbegriffe und Stellenwert
- Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende an den Schweizer Fachhochschulen - Eine Personalkategorie im Aufbau
- Personalentwicklung - Ein kritischer Erfolgsfaktor für eine nachhaltige (Qualitäts-)Entwicklung (in) der Universität - Ein Praxisbericht
- Universitätsübergreifende Kooperation und kollegiale Beratung – Eine Fortbildung für Führungskräfte der Universitäten Bochum, Dortmund und Witten-Herdecke Teil 1
- Fachhochschulabsolventinnen auf dem Weg in Forschung und Wissenschaft - Wissenschaftliche Nachwuchsförderung an der TFH Berlin

1 | 2006

Herausgeberkreis

Silke Bock, Dipl.-Geogr., Referentin für wissenschaftliche Weiterbildung, Fachhochschule Gießen-Friedberg

Karla Kamps-Haller, Dipl.-Hdl., Leiterin der Zentralen Arbeitsstelle für wissenschaftliche Weiterbildung und Direktorin des Instituts Weiterbildung im Beruf – iwB der Fachhochschule Wiesbaden

Anette Kolmos, Prof. Dr., Division: Technology, Environment & Society, vice director for UNESCO International Centre for Engineering Education Centre for Problem Based Learning (UCPBL), Aalborg University

Diethard Kuhne, Dr., Vorsitzender des Hauptpersonalrats der wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigten beim Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes NRW, Düsseldorf

Martin Mehrtens, Dr., Dezernent des Dezernats 5: Organisation, Personalentwicklung, IT, Zentrale Dienste, Universität Bremen

Birgitta Pfäßli, Prof. Dr., Fachstelle für Hochschuldidaktik der Fachhochschule Zentralschweiz, Luzern

Renate Pletl, Dr., Referentin des Fachbereichs Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel (geschf. Herausgeberin)

Christina Reinhardt, Dr., Leiterin der Personalentwicklung, Ruhr-Universität Bochum

Wolff-Dietrich Webler, Prof. Dr., Ehrenprofessor und wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Lehre und Lernen an Hochschulen der Staatlichen Pädagogischen Universität Jaroslavl / Wolga, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

Johannes Wildt, Prof. Dr. h.c., Leiter des Hochschuldidaktischen Zentrums der Universität Dortmund, Bundesvorsitzender der AHD, Hochschullehrer am FB Erziehungswissenschaft und Soziologie

Hinweise für die Autoren

Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum). Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht gleichzeitig in einer anderen Zeitschrift behandeln. Die Autor/innen bitten wir, Manuskripte ausschließlich in Microsoft Word in 12pt-Schrift zu übersenden.

Beigefügte Zeichnungen und Abbildungen müssen in schwarz-weiß, im Format JPG oder EPS sowie in einer Qualität von mindestens 300 dpi zugesandt werden. Weitere wichtige „Hinweise für Autoren“ auf der Homepage „www.universitaetsverlagwebler.de“.

Aus Gründen der Vereinfachung wird in den Beiträgen überwiegend das generische Maskulinum benutzt.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude),
33613 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12,
Fax: 0521 - 92 36 10-22

Satz:

Kathleen Gerber
E-Mail: gerber@universitaetsverlagwebler.de

Erscheinungsweise:

4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:

12.04.2006

Grafik:

Ute Weber Grafik Design, München
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

Abonnement/ Bezugspreis:

€ Jahresabonnement 49/ 76 SFR, zzgl.

Versandkosten

Einzelpreis € 12.50/ 19.50 SFR, zzgl. Versandkosten

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften

sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter „www.universitaetsverlagwebler.de/faxformular.pdf“.

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Druck:

Druckerei Hans Gieselmann
Ackerstr. 54
33649 Bielefeld
Tel.: 0521 - 94 60 90

Copyright:

UVW UniversitätsVerlagWebler
Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Der Nachdruck von Artikeln, auch auszugsweise, sowie die Verwendung für Rundfunk und Fernsehen ist nur mit Quellenangabe und Genehmigung des Verfassers gestattet.

Beispiele für Beiträge der nächsten Hefte:

Johannes Wildt: „Modularisierung, Zertifizierung und Akkreditierung hochschuldidaktischer Weiterbildung in Deutschland“

Monika Klinkhammer: „Coaching und Supervision“

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

Editorial

II

In eigener Sache

Das Konzept der Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung“

1

Der Herausgeberkreis stellt sich vor

1

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

Wolff-Dietrich Webler
Personalentwicklung an Hochschulen -
Grundbegriffe und Stellenwert

2

Sonja Markwalder
Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende
an den Schweizer Fachhochschulen -
Eine Personalkategorie im Aufbau

7

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Martin Mehrtens
Personalentwicklung - Ein kritischer Erfolgsfaktor für
eine nachhaltige (Qualitäts-)Entwicklung (in) der
Universität -
Ein Praxisbericht

13

Christina Reinhardt, Max Dorando, Peter Kallien,
Renate Kerbst, Roland Kischkel & Gerhard Möller
Universitätsübergreifende Kooperation und
kollegiale Beratung –
Eine Fortbildung für Führungskräfte der Universitäten
Bochum, Dortmund und Witten-Herdecke
Teil 1

16

Eva-Maria Dombrowski & Ulla Ruschhaupt
Fachhochschulabsolventinnen auf dem Weg in
Forschung und Wissenschaft -
Wissenschaftliche Nachwuchsförderung an der
TFH Berlin

22

Rezension

Ulrike Senger:
Internationale Doktoranden-Studien – ein Modell
für die Internationalisierung der Doktoranden-
Ausbildung an deutschen Hochschulen und For-
schungseinrichtungen
(Johannes Wildt)

28

Fort- und Weiterbildung (Anbieter- und Veranstaltungsanzeigen)

30

Die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE). Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer und Programm-Organisatoren“ liegt Ihnen in der ersten Ausgabe vor, und ich freue mich, Ihnen die Zeitschrift mit einer breiten Thematik vorstellen zu können. Diese Zeitschrift ist der Aus- und Fortbildung in Lehre, Forschung, Verwaltung und Technik an Bildungseinrichtungen /Hochschulen gewidmet. Sie behandelt schwerpunktmäßig den Hochschulbereich und wendet sich hierbei an die Arbeitsebenen der PE/OE in Hochschulen, an die Verantwortlichen für PE/OE, an die Referent/innen und Organisator/innen für PE/OE, an die Moderator/innen und Trainer/innen in PE/OE sowie an einschlägige Professuren in den Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie, Soziologie und Pädagogik. Da für diesen Personenkreis eine gemeinsame Verständigungsebene in diesem Themenfeld fehlt, soll die Zeitschrift P-OE das Forum für diese notwendige Kommunikation bieten. Dazu sind die Sparten „Forschung zur Personal- und Organisationsentwicklung“, „Personal- und Organisationsentwicklung/-politik“ sowie „Anregungen für die Praxis / Erfahrungsberichte“ vorgesehen. Für entsprechende Studienprogramme, Einzelveranstaltungen und kommerzielle Anbieter auf diesem Gebiet, also den „aktiven Part“ der Weiterbildung, ist ein Anzeigenteil reserviert.

Wolff-Dietrich Webler legt mit seinem Beitrag **„Personalentwicklung an Hochschulen – Grundbegriffe und Stellenwert“** einen Grundstein der Zeitschrift. Er klärt in seinem Beitrag die Begriffe um Personalmanagement, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung etc. und geht auf den Entwicklungsstand der PE an Hochschulen ein. V.a. das wissenschaftliche Personal und insbesondere der wissenschaftliche Nachwuchs finden seit einiger Zeit immer mehr Aufmerksamkeit, wobei die kollegialen Strukturen einerseits und die zahlreich befristeten Arbeitsverträge andererseits eine langfristige orientierte Personalentwicklung seitens der Verantwortlichen offensichtlich erschweren. W.-D. Webler spricht damit gleichzeitig eine höchst aktuelle Diskussion an, die nicht nur die Inhalte der Personalentwicklung des wissenschaftlichen Personals, sondern auch die Politik um diese Personalentwicklung aufgreift. **Seite 2**

In ihrem Beitrag **„Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende an den Schweizer Fachhochschulen – Eine Personalkategorie im Aufbau“** untersucht **Sonja Markwalder** auf Basis einer landesweiten Befragung der Mitarbeitenden aller Schweizer Fachhochschulen, die sich in der Zusammensetzung des wissenschaftlichen Personals wesentlich von deutschen Fachhochschulen unterscheiden, die Verteilungsstrukturen, Aufgaben und die Personalentwicklung der assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden. Trotz hochschulexterner Berufserfahrungen, Erfahrungen in Lehre und Forschung und einem wesentlichen Anteil an den Leistungsaufträgen der Fachhochschulen erwarten die Mitarbeitenden äußerst geringe berufliche Perspektiven an den Fachhochschulen und werden in ihren Aufgabenbereichen nur spärlich durch gezielte Personalentwicklung unterstützt. Entsprechend fordern die assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden auf einer gemeinsamen Konferenz einen Maßnahmenkatalog ein. **Seite 7**

Martin Mehrtens diskutiert in **„Personalentwicklung – Ein kritischer Erfolgsfaktor für eine nachhaltige (Qualitäts-)Entwicklung (in) der Universität – Ein Praxisbericht“** am Beispiel der Universität Bremen die neuen Anforderungen für das wissenschaftliche Personal, insbesondere für die Juniorprofessoren als Hoffnungsträger der „reformierenden“ Universitäten, nachdem die Dezentralisierung zahlreicher Aufgaben in die Fachbereiche hinein umgesetzt worden ist und noch immer umgesetzt wird. Dabei geht er auf die Anforderungen und Möglichkeiten der Personalentwicklung ein, die bei gezieltem Einsatz Erfolg zeigt und automatisch eine Qualitätsentwicklung nach sich zieht, dennoch in ihrer Wirkung ergänzt werden sollte durch selbst organisierte Entwicklungsprozesse. Teil dieser Prozesse ist die von der Personal- und Organisationsentwicklung angestoßene Vernetzung gerade von Führungskräften, die eine wichtige Rolle zur Vermittlung informellen Wissens spielt. **Seite 17**



Renate Pletl

Daran anknüpfend stellen die Autoren **Christina Reinhardt, Max Dorando, Peter Kallien, Renate Kerbst, Roland Kischkel und Gerhard Möller** ein auf Ebene der Hochschulleitung singuläres Beispiel kollegialer Beratung vor: **„Universitätsübergreifende Kooperation und kollegiale Beratung – Eine Fortbildung für Führungskräfte der Universitäten Bochum, Dortmund und Witten-Herdecke“ (Teil 1)**. Den gemeinsamen Austausch mit dem Ziel einer Führungskräfteentwicklung haben sich die Kanzler und Dezenten der Universitäten Bochum, Dortmund und Witten/ Herdecke zum Ausgangspunkt genommen. Unter externer Moderation wurde das Projekt schließlich in eine kollegiale Beratung übergeführt. Die Ausgangssituation und die Wahrnehmung seitens der Kanzler werden im ersten Teil des Beitrags geschildert. Der zweite Teil folgt in Heft 2 und beschäftigt sich mit der Arbeit der Trainer, den methodischen Schritten und der Implementierung der kollegialen Beratung. **Seite 20**

Mit dem Beitrag zu **„Fachhochschulabsolventinnen auf dem Weg in Forschung und Wissenschaft – Wissenschaftliche Nachwuchsförderung an der TFH Berlin“** bieten **Eva-Maria Dombrowski und Ulla Ruschhaupt** einen Einblick in das erfolgreiche Hypatia Programm mit einem zusätzlichen Mentoring, Qualifizierungs- und Coaching-Programm zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses an der TFH. Anhand der Erfolgsbilanz des Förderprogramms, das Promovendinnen und Gastdozenturen einschließt, kann die TFH seit 1994 erstmals Promovendinnen in einigen technikk- und ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen verzeichnen. Neben der finanziellen Unterstützung wird ein Mentoring- und Coaching-Programm angeboten, das sich an den besonderen Anforderungen für Fachhochschulabsolventinnen auf ihrem Weg in die disziplinäre Wissenschaft und Grundlagenforschung orientiert. **Seite 24**

Renate Pletl

Das Konzept der Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung“

Ziel der Zeitschrift: Die Qualitätssicherung und -steigerung für PE/OE-Konzepte und -veranstaltungen, der Erfahrungsaustausch auf beiden Ebenen, die Vernetzung, die Arbeitserleichterung sowie die Angleichung von Zielen und Formaten für eine leichtere gegenseitige Anerkennung bestimmen die Thematik der Zeitschrift.

Konzept der Zeitschrift: Die „P-OE“ ist eine Zeitschrift für die operative Ebene der Personal- und Organisationsentwicklung, also für die Arbeitsebene der Organisation von Veranstaltungsprogrammen und der Gestaltung konkreter Veranstaltungen, allerdings „mit Tiefgang und Hintergrund“ der Entwicklung von Kompetenzprofilen, der Prozesse des Kompetenzerwerbs, der Fragen des Bedarfs, der Themenprofile in Personalentwicklungsprogrammen, des Nachfrageverhaltens der Adressatengruppen, der Organisation von Veranstaltungsprogrammen, der Gestaltung konkreter Veranstaltungen sowie der impact-Forschung über ihre Wirkungen. Fragen der Beharrung, Dynamik und des Wandels von Organisationen, der Politik und der Implementation, des organisationalen Lernens und seiner Widerstände, der besonderen Verknüpfung zwischen Personal- und Organisationsentwicklung sowie auch hier der impact-Forschung über die Ergebnisse und Wirkungen kommen als Themenspektrum hinzu. Insofern löst das Konzept den oben im Untertitel genannten Forumsgedanken ein.

Die Zeitschrift weist als Sparten auf: a) P-OE-Forschung, b) Personal- und Organisationsentwicklung/ -politik, c) Anregungen für die Praxis bzw. Erfahrungsberichte. Daneben kann es weitere Sparten geben (Interviews, Literaturübersichten und Rezensionen, Mitteilungen und Berichte, Anzeigen usw.). In einem Ankündigungsteil, übergehend in einen anzeigengeprägten Werbeteil, können überregional geöffnete Veranstaltungen, Kurssysteme, Curricula dargestellt und beworben werden. Also: Im Mittelpunkt stehen Konzepte/

Programme/Curricula der Personal- und Organisationsentwicklung; Forschung zum Kompetenzerwerb einschließlich der Transferforschung; Gestaltung einzelner Module und Seminare; Hintergründe und Veränderungsstrategien lernender Organisationen, die Diskussion sich abzeichnender Veränderungen bzw. Veränderungsnotwendigkeiten; Diskussionen, wie neue Themen angegangen werden sollten und worauf besonders zu achten ist. Beiträge, die sich mit Personen, Institutionen und Praxis der Institutionen beschäftigen, denen Herausgeber/innen angehören, werden wie alle anderen Beiträge begutachtet und, wenn sie dem Stil einer Fachzeitschrift entsprechen und belastbar recherchiert sind, publiziert. Die Autor/innen können mit dem Mittel der fachlichen Kontroverse dann mit weiteren Beiträgen eine Debatte im Rahmen der Zeitschrift führen. Die regelmäßige Übernahme guter angelsächsischer, copyright-freier Beiträge ist vorgesehen.

Zielgruppen der Zeitschrift sind in erster Linie die Moderator/innen und Referent/innen in den PE/OE-Programmen, gleichermaßen bezogen auf das Personal in Leitung, Lehre, Forschung, Verwaltung und Technischer Betriebsführung: Verantwortliche für PE/OE, Hochschulleiter/innen und Dekane, Fakultätsgeschäftsführer/innen, Referent/innen und Organisator/innen für PE/OE, Moderator/innen und Trainer/innen in PE/OE (einschließlich Hochschuldidaktik), hochschuldidaktische Zentren und Arbeitsgruppen, hochschuldidaktische Geschäftsstellen, Netzwerke und freie Trainer/innen, alle Zentren bzw. Arbeitsstellen für Weiterbildung an Hochschulen, einschlägige Wissenschaftler/innen (für Personal und Organisation) in den Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie, Soziologie und Pädagogik. Alle Hochschulbibliotheken, Landesbibliotheken usw.

Herausgeberkreis und Verlag

Der Herausgeberkreis der Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“ stellt sich vor

Dipl.-Geogr. Silke Bock, Referentin für wissenschaftliche Weiterbildung, Fachhochschule Gießen-Friedberg,
E-Mail: silke.bock@verw.fh-giessen.de

Dipl.-Hdl. Karla Kamps-Haller, Leiterin der Zentralen Arbeitsstelle für wissenschaftliche Weiterbildung und Direktorin des Instituts Weiterbildung im Beruf – iwv der Fachhochschule Wiesbaden,
E-Mail: kkamps-haller@rz.fh-wiesbaden.de

Prof. Dr. Anette Kolmos, Division: Technology, Environment & Society, vice director for UNESCO International Centre for Engineering Education Centre for Problem Based Learning (UCPBL), Aalborg University,
E-Mail: ak@plan.aau.dk

Dr. Diethard Kuhne, Vorsitzender des Hauptpersonalrats der wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigten beim Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes NRW, Düsseldorf,
E-Mail: hprwiss@miwft.nrw.de

Dr. Martin Mehrrens, Dezernent des Dezernats 5: Organisation, Personalentwicklung, IT, Zentrale Dienste, Universität Bremen,
E-Mail: marmehr@uni-bremen.de

Prof. Dr. Birgitta Pfäßli, Fachstelle für Hochschuldidaktik der Fachhochschule Zentralschweiz, Luzern,
E-Mail: bpfaeffl@hsw.fhz.ch

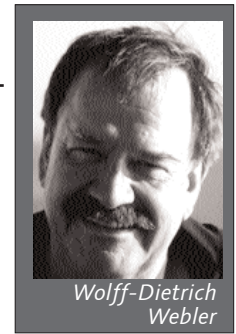
Dr. Renate Pletl, Historikerin, seit 2000 Referentin des Fachbereichs Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel (geschf. Herausgeberin),
E-Mail: pletl@uni-kassel.de

Dr. Christina Reinhardt, Leiterin der Personalentwicklung, Ruhr-Universität Bochum,
E-Mail: christina.reinhardt@rub.de

Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler, Ehrenprofessor und wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Lehre und Lernen an Hochschulen der Staatlichen Pädagogischen Universität Jaroslavl / Wolga, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB),
E-Mail: webler@iwbb.de

Prof. Dr. Dr. h.c. Johannes Wildt, Leiter des Hochschuldidaktischen Zentrums der Universität Dortmund, Bundesvorsitzender der AHD, Hochschullehrer am FB Erziehungswissenschaft und Soziologie,
E-Mail: Johannes.wildt@uni-dortmund.de

Wolff-Dietrich Webler



Personalentwicklung an Hochschulen - Grundbegriffe und Stellenwert

1. Einführung

Dem Personal Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, hat in einfachen Formen von verwaltungsinternen Weiterbildungsangeboten eine lange Tradition an deutschen Hochschulen. Aber das war eine durch die Mitarbeiter individuell nach Neigung und durch subjektiv empfundenem Bedarf gesteuerte Nutzung. Erst spät entwickelte sich die Einsicht, dass der Wandel der Aufgaben des administrativen und technischen Personals der Hochschule ein Interesse der Institution an der Entwicklung bestimmter Kompetenzprofile nach sich ziehen könnte. Die Weiterbildungsangebote einzelner Hochschulen und ganzer Bundesländer entbehren noch immer aller curricularen Merkmale: Einer systematischen Analyse der heutigen und absehbar künftigen Anforderungen an Kompetenzen sowie eines Ableitungs- und Begründungszusammenhangs für die Entwicklung der Angebote. Das Ergebnis ist nach wie vor ein Sammelsurium von Veranstaltungen ohne erkennbaren Aufbau und ohne Ziel, vom Erste-Hilfe-Kurs bis zum Ruhestands-Seminar. Diese Angebote beziehen sich mittlerweile auch auf Wissenschaftler. Ein Blick auf die Entwicklungsstadien bzw. parallel akzentuierten Ausprägungen der deutschen Universität in den letzten 40 Jahren zeigt den unterschiedlichen Stellenwert von Personalpolitik gegenüber Wissenschaftlern.

2. Personalentwicklung (PE) - ein erst jüngstens aktuelles Erfordernis?

Warum hat früher niemand an Hochschulen von Personalentwicklung (PE) gesprochen? Schon gar nicht im Zusammenhang mit Wissenschaftlern? Handelt es sich lediglich um einen neuen Begriff für ein vertrautes Phänomen? Oder liegt ein qualitativ neuer Bedarf vor? Die Entwicklung ist vielleicht am plastischsten in unterschiedlichen Stufen der Hochschulentwicklung darstellbar.

1. Die bis 1969 verbreitete **Ordinarienuniversität** war konzipiert als Gelehrtenrepublik: Rektor als primus inter pares, kein *Repräsentativsystem* der Vertretung anderer in Gremien mit einem durch Wahlen erlangten Mandat, sondern Virilsystem, also persönliche Mitgliedschaft und persönliche Vertretung eigener Interessen, Rechte und Ansprüche in den Gremien. Generell kein Mandat, für andere zu sprechen, sehr geringe Zentralverwaltung, Lehrstuhl als kleinste selbständige Verwaltungseinheit. Das Hausberufungsverbot und die (bald allerdings verkümmerte) Möglichkeit der Gehaltssteigerung durch weitere Rufe an eine andere Universität blockierten allzu große Identifikation mit der eigenen Hochschule (Ein-

sicht des Nachwuchses: „Nur woanders kann ich etwas werden“). Universität insgesamt gedacht als Institution, die (einschließlich der persönlich zugeordneten Assistenten) lediglich den infrastrukturellen Rahmen zur wissenschaftlichen Selbstverwirklichung stellt. Es besteht allerdings Interesse am eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs durch das Interesse an „Schulbildung“, d.h. an der Ausdehnung der eigenen wissenschaftlichen Geltung durch Verbreitung eigener „Schüler“ auf Lehrstühle.

2. Auch die 1969/70 nachfolgende **Gruppenuniversität** hat an vielen dieser Ideen bzw. Traditionen festgehalten; daher auch geringe institutionelle Bindung der Wissenschaftler an ihren Fachbereich bzw. ihre Universität. Im Gegenteil: die seinerzeit stattfindende Ent-Bindung der Assistenten von den Professoren und (formale, anonyme) Unterstellung unter die Verantwortung des Dekans hat das Verständnis, hier suche jeder selber sein Glück, verstärkt. Da durch das Repräsentativ-System der akademischen Selbstverwaltung ohnehin nur wenige Repräsentanten der Statusgruppen in den Gremien vertreten sein konnten, sank die Identifikation mit der Institution noch weiter. „Die da oben haben beschlossen...“

3. Die Universität als **Teil des Wissenschaftssystems** baut auf betreuende Professoren, die an der überregionalen Gesamtverantwortung in der jeweiligen Fachkultur teilnehmen, an der fürsorglichen Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses als Ausdruck persönlicher Verantwortung für diese Personen. Sie übernehmen Mitverantwortung für die Förderung der Wissenschaft, von der alle Beteiligten wechselseitig profitieren. Die „besten Köpfe zu gewinnen“ kann für alle nur gelingen, wenn diese Köpfe gefördert werden, „obwohl sie anschließend weggehen“ (ein durchaus zu hörendes Gegenargument). Auf diesem Hintergrund können als Bereiche der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses heute 5 Themenfelder unterschieden werden (Modell Webler/E. Wild):

a. Die Förderung im Promotionsprozess (auch -studien-gang) und darüber hinaus insbesondere der Forschungsleistungen in Promotions- und Habilitations-schrift (§ 97 und 98 HG NRW).

b. Die Förderung der Qualifizierung für die Lehre, insbesondere für die im Habilitationsverfahren abzuhalten-de studiengangsbezogene Lehrveranstaltung (§ 98 Abs. 1 Satz 4 HG NRW) und die im Berufungsverfahren nachzuweisende pädagogische Eignung (§ 3 Abs. 4 Satz 2 HG), „die durch eine entsprechende Vorbildung nachgewiesen ... wird“ (§ 46 Abs. 1 Ziff. 2 HG NRW).

- c. Die Förderung der Fähigkeiten in Selbstverwaltung und Wissenschaftsmanagement (§ 3 Abs. 4 Satz 2 HG).
 - d. Die praktische, eher informelle Förderung und Einführung des Nachwuchses in die Scientific Community und Expertenkultur seines Faches.
 - e. Karrierestrategische Beratung und Unterstützung (vgl. Webler 2003).
4. **Universitäten** werden mehr und mehr **als Unternehmen** angesehen, die miteinander im Wettbewerb stehen. In dieser Konkurrenz der Hochschulen untereinander um Ressourcen wird zunehmend auch das eigene Personal als Ressource im Wettbewerb gesehen. Es kann Sinn machen, exzellentes Personal zu halten, statt möglichst schnell einer Fremdbefugung zuzuführen; daher muss ihm eine Perspektive geboten werden. Tenure Track für die Juniorprofessuren ist eine Konsequenz aus diesem Wechsel. Eine Folge davon ist das Denken in Potentialen, die entwickelt werden müssen, um institutionell an Gewicht zu gewinnen. Hohe Potentiale bedeuten hohe Chancen für die Institution, und zwar auf allen Ebenen, nicht nur im Bereich der Wissenschaft. Personalentwicklung breitet sich seit einigen Jahren in den Hochschulverwaltungen aus - von Hochschule zu Hochschule mit durchaus unterschiedlicher Geschwindigkeit.

3. Begriffe

Der Begriff „Personal- und Organisationsentwicklung“ ist im Zusammenhang mit Hochschulen zum Modebegriff geworden. Schaut man sich die Webseiten der Hochschulen an, so stehen die dortigen internen Fort- und Weiterbildungsangebote häufig nicht mehr unter eben diesem Namen: Fort- und Weiterbildung, sondern unter „Personalentwicklung“. Bei näherer Prüfung stellt sich dann aber heraus, dass ein PE-Konzept nicht existiert, eine solche Personalentwicklung dort nicht stattfindet. Erst sehr wenige Hochschulen praktizieren tatsächlich Strategien, die diesen Namen verdienen. Selbst in der Literatur finden sich noch deutlich unterschiedliche Begriffsverständnisse, je nachdem, ob die (Berufs-)Pädagogik, die Soziologie, die betriebliche Praxis, die Psychologie in der Arbeits- und Organisationspsychologie oder die Betriebswirtschaftslehre im Personalmanagement sich mit Personalentwicklung beschäftigen. Daher soll vorab geklärt werden, wovon hier die Rede ist. Das beginnt mit den Begriffen: Weiterbildung, Personalmanagement (PM) und Personalentwicklung (PE).

1. Personalmanagement, Personalentwicklung

„Unter Personalmanagement können alle mitarbeiterbezogenen Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben in einer (Bildungs-)Organisation verstanden werden.“ (Ada Pellert 2006) Wichtigste Dimensionen:

- Personalgewinnung
- Personalbeurteilung
- Personalerhaltung
- Personalentwicklung.

Die ersten drei Begriffe werden in der Standardliteratur überwiegend gleich interpretiert. Der Begriff Personalentwicklung (PE) soll hier weiter präzisiert und abgegrenzt wer-

den, weil sich dazu auch nach Jahrzehnten noch unterschiedliche Begriffsverständnisse finden. PE steht systematisch zwischen Personalgewinnung und Personalentlassung als ein Mittel, qualitative Differenzen zwischen Personalbestand und Personalbedarf auszugleichen (Scholz 2000, S. 383). Sie wird aber auch der Organisationsentwicklung zugeordnet, weil dortige Veränderungen regelmäßig auch Veränderungen für das Personal zur Folge haben (Oechsler 2000, S. 534). Auf jeden Fall ist sie mit den anderen Maßnahmen eng verflochten (Mentzel 1980, S. 24). Hier eine Auswahl von Definitionen: „Personalentwicklung kann definiert werden als Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.“ (Mentzel 1980, S. 15) „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert, und evaluiert werden.“ (Becker 2002, S. 4) „Personalentwicklung umfasst Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung sowie generell Mitarbeiterförderung.“ (Scholz 2000, S. 505) „Personalentwicklung umfasst alle systematisch gestalteten Prozesse, die das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen fördern.“ (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, KGSt, Köln) Etwas anders akzentuiert Ada Pellert: „PE dient der gegenseitigen Abstimmung zwischen den Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeitenden nach Entfaltung sowie den Erwartungen und Zielen der Institution zur Erreichung des Organisationszwecks. Die Mitarbeitenden sollen für ihre künftigen Aufgaben qualifiziert werden, um einen entsprechenden Beitrag zur Realisierung der Organisationsziele leisten zu können.“ (Pellert 2006). Diese letzten beiden Definitionen erscheinen zur Präzisierung geeignet. Akteur der PE ist der Arbeitgeber (s.u.); von ihm gehen die Maßnahmen aus. Wird er nicht in diese Aufgabe einbezogen, verschwimmen die begrifflichen Grenzen zur Aus-, Fort- und Weiterbildung, und die abgrenzenden Voraussetzungen für einen Fachterminus sind nicht mehr erfüllt. Instrumente der PE sind dann im Weiteren u.a. Aus-, Fort- und Weiterbildung:

2. Differenz Fortbildung - Weiterbildung

Weiterbildung besteht in der Wahrnehmung breiterer Bildungsangebote, die die beruflichen und darüber hinausgehenden Kompetenzen umfassender fördern. Sie sind persönlichkeitsfördernd und steigern die berufliche Flexibilität und Mobilität. Weiterbildung/Erwachsenenbildung (WB/EB) umfasst alle Bereiche der Aneignung bzw. Vermittlung des wissenschaftsgeleiteten Berufswissens nach einer Erstausbildung im Kommunikationszusammenhang von Praxis, Wissenschaft und Bildungspolitik. Die Felder der EB/ WB bestehen in Allgemeiner WB und Beruflicher WB (berufliche Fortbildung und Umschulung). Fortbildung bedeutet die arbeitsplatzbezogene Kompetenzvertiefung und -erweiterung als Fortsetzung einer Ausbildung (Anpassungs- und Aktualisierungsmaßnahmen).

3. Weiterbildung als Führungsaufgabe

Als Führungsaufgabe bedeutet die Weiterbildung vor allem die Förderung der Motivation zur Weiterbildung, günstiger Rahmenbedingungen sowie der beruflichen Fortbildung der Mitarbeiter. Zum Teil wird diese Weiterbildung als Angebot an die Mitarbeiter verstanden, in Eigeninitiative von ihnen nach Neigung ausgewählte (Einzel-)Veranstaltungen zu besuchen und dafür auf Antrag freigestellt zu werden.

4. Differenz Weiterbildung - Personalentwicklung

Weiterbildung kann auf Seiten des Arbeitgebers eingesetzt werden, wie auf Seiten des Mitarbeiters. Die Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen findet auf Seiten der Mitarbeiter aufgrund individueller Bereitschaft und individueller Wahl der Themen und Häufigkeiten statt. Es kann sich allerdings auch um eine individuell gesteuerte Anpassungsfortbildung handeln, um am eigenen Arbeitsplatz auf dem Stand der Entwicklung zu bleiben.

Personalentwicklung wird dagegen als systematische Personalarbeit des Arbeitgebers gesehen, beginnend mit einer Bedarfsanalyse der betreffenden Organisation(-seinheit), sowohl von Hochschulen insgesamt, als auch Fachbereichen oder Instituten. Personalentwicklung versteht sich also als gezielte Potentialdiagnose und Potentialentwicklung, die die betreffenden Personen systematisch von Seiten der Hochschule in entsprechende Prozesse zur Befriedigung des Bedarfs einbezieht. Daher die häufige Formulierung: „Von der Weiterbildung zur Personalentwicklung“.

5. Organisationsentwicklung

Was sind zunächst einmal „Organisationen“? Sie

- sind soziale Gebilde, aus Individuen und Gruppen zusammengesetzt,
- sind auf Dauer angelegt,
- verfolgen bestimmte Zwecke,
- sind dabei gestützt auf Arbeitsteilung und indirekte Kommunikation. Für Information und Entscheidungsfindung sind installiert: dauerhafte Umgangsformen (Verkehrsformen), Rituale, Regeln und Strukturen, um Arbeitsteilung und -koordination zu steuern. Die Effizienz der Organisation besteht darin, Funktionen zu betonen und Personen austauschbar zu machen. Ältere, relativ starre Konzepte der Organisationsentwicklung (OE) wie „Total Quality Management“ und „Business Process Reengineering“ sind auf eine Optimierung der Qualität und schlankere Prozesse abgestellt. Sie führen zu einer nachträglichen Anpassung des Personals an die Veränderung (Oechsler 2000, S. 533). Jüngere Konzepte der OE gehen von einer „lernenden Organisation“ aus, die auf eine dynamische Umwelt mit laufender Anpassung und Gestaltung reagiert (Dräger 1998, S. 17f.) Dabei wird die bewusste Gestaltung der Veränderungsprozesse, nicht nur die nachträgliche Anpassung an veränderte Arbeitsanforderungen durch Maßnahmen der Qualifizierung betont (Hanft 1995, S. 46f.). Organisationales Lernen besteht darin, Abläufe und Strukturen, Verkehrsformen, Routinen und Rituale zwischen den Mitgliedern der Organisation, dauerhaft zu verändern.

4. Entwicklungsstand der PE an Hochschulen

4.1 Technisches und Verwaltungspersonal

Auf die Schwächen der vorhandenen Weiterbildungsprogramme als Sammelsurium von Wünschen und Ideen mit ganz unterschiedlichem bzw. vermutetem Bezug zu Anforderungen am Arbeitsplatz war zu Beginn schon eingegangen worden. Hier setzt auch die Kritik an lediglich angebotsorientierten (Bereitstellung eines Angebots) und zu wenig nachfrageorientierten Weiterbildungsprogrammen an (also solchen, die wesentlich aufgrund der Wünsche, der Nachfrage der potentiellen Teilnehmer zu Stande kommen), die zum Teil berechtigt ist. Aber auch sie stellt keine Garantie für einen folgerichtigen Aufbau der Angebote dar, weil das subjektive Empfinden potentieller Teilnehmer von ihren Bedürfnissen keiner systematischen Analyse entspringt, wenn es auch näher an der Alltagsbeobachtung von arbeitsplatzbezogenen Vorgängen und Anforderungen dran ist als die Informationen einzelner Organisatoren solcher Weiterbildungsprogramme. Lediglich auf der Ebene des Weiterbildenden Studiums für berufliche Positionen mit Hochschulabschluss bzw. Masterstudiengängen haben sich in den letzten 3 Jahren Studiengänge für berufliche Positionen in der Wissenschafts- bzw. Hochschulverwaltung entwickelt (Speyer, Oldenburg, Osnabrück und Kassel). Aber auch sie entbehren einer quantitativen und qualitativen, kompetenzorientierten Bedarfsanalyse und eines genaueren Ableitungs- und Begründungszusammenhangs. Die meisten entstehen wie grundständige Studiengänge traditionell entstehen: In einer Mischung aus Erfahrung und Annahmen über deren Nutzen (also Spekulation) werden Lehrgebiete zusammengestellt und Veranstaltungen aneinander gereiht. Dieses Prinzip war allenfalls vertretbar (lang ist es her), solange die Studiengänge das Studium einer Wissenschaftsdisziplin repräsentierten. Da konnte davon ausgegangen werden, dass ein Fach per Konsensbildung im Stande war, ein Studium zusammenzustellen. Aber ein auf berufliche Anforderungen zielendes Studium, das nicht mehr mit der Beherrschung einer wissenschaftlichen Disziplin identisch ist, kann so nicht geplant werden. Eine systematische Curriculumentwicklung steht also noch aus.

4.2 Wissenschaftliches Personal: Personalentwicklung bei Wissenschaftlern?

Wie sieht die PE auf Seiten der Wissenschaftler aus? Außer der traditionell üblichen und traditionell im Wesentlichen auf individuelle Forschung zugeschnittenen Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses war so etwas wie PE unbekannt. „Personal“ wurde gleichgesetzt mit dem technischen und Verwaltungspersonal zur Unterstützung der Wissenschaftler. Eine Professionalisierung auf anderen Gebieten als dem Forschungsgebiet schien unnötig. Eine Bedarfsanalyse fand nur in dem Sinne statt, dass über Anzahl und Ausrichtung sowie Ausstattung der Professuren gestritten wurde. Angesichts des Hausberufungsverbots wurden dann geeignete, mehr oder weniger für die gesuchten Gebiete „fertige“ Wissenschaftler berufen. Deren Entwicklung fand dann selbst gesteuert in der eigenen Forschung statt. Gab es darüber hinaus ein Problem? Potentialanalyse (hier Analyse der Fähigkeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses auf einen

Bedarf hin) fand in diesem Sinne nicht statt. Entweder die wissenschaftlichen Mitarbeiter hatten einen eng umgrenzten Aufgabenkreis zu erfüllen, für den sie bereits qualifiziert eingestellt worden waren oder sie strebten eine Berufung auf eine Professur an einer anderen Hochschule an. Wieso sollte dann (wiederum außer in deren Forschungsfähigkeit) in Personen investiert werden, die weggehen (sollten)? Der ganze Ansatz der PE schien auf Wissenschaftler nicht zu passen.

Dieser Eindruck lag vor allem daran, dass eine Auseinandersetzung mit Veränderungen des Berufsbildes des Hochschullehrers nicht oder nur widerwillig stattfand. Eine Analyse des ganzen Spektrums der beruflichen Anforderungen und eine Erhebung des entsprechenden Weiterbildungsbedarfs fand erstmals mit einer entsprechenden Untersuchung des Autors dieses Beitrages Ende der 80er Jahre statt (in Teilen veröffentlicht 1993). Die Auseinandersetzung um den Erwerb hochschuldidaktischer Kenntnisse und Fähigkeiten ist bekannt. Aber andere Anforderungen? Wissenschaftler wollen sich nur ungern mit „Verwaltungskram“ befassen; hält er sie doch nur von ihrer „eigentlichen Aufgabe, der Forschung“, ab. Dementsprechend werden Verwaltungsaufgaben nur widerwillig übernommen. Geltende Amtszeiten der Dekane werden häufig durch Absprachen unterlaufen, schon nach einem Jahr zurück zu treten (notfalls aus Gesundheitsgründen) und einem Nachfolger Platz zu machen.

Die Abneigung den Verwaltungsaufgaben gegenüber ist allerdings kein spezifisch deutsches Problem. Das TIMES Higher Education Supplement veröffentlichte am 11. Februar 2005 einen Artikel überschrieben „Manager roles fail to attract core staff“. In England ist förmlich eine Stiftung gegründet worden „Leadership Foundation“, die die Qualität der Leitung von Universitäten steigern soll. Sie stellte zunächst einmal fest: „Academics have little desire to become managers, with the result that universities are not being run as well as they could be“. Ein Bericht für diese Stiftung „is likely to confirm a common perception in universities that some managers are little more than failed academics or glorified administrators“. „The sector must raise the status of management roles“ setzt der Bericht fort, „has put in place proper succession planning to ensure that managers of the future are spotted and nurtured“. Diese Abneigung hat viel mit eigenen Karriereentwürfen zu tun: „In most other sectors in the public or private arena, the pinnacle is working towards a senior leadership role. We need to encourage people to attach the same esteem to a successful leadership career as they would to a successful research-based or learning and teaching-based career.“ Die Handlungsempfehlungen in dem Bericht enthalten u.a. „rebadging“ undervalued administrative roles, calling them ‘professional services’ or ‘professional support’ instead, and creating more opportunities for job shadowing to give an insight into what leadership roles are alike“. Der Generalsekretär der Stiftung betonte: „Universities are generally having to take more seriously the process of equipping their leadership teams for the very complicated change agenda.“ Der für die Hochschulen zuständige Minister spitzte diese Aussage bei der gleichen Gelegenheit noch zu: „The continued success of the sector depends on its leaders. Major challenges lie ahead and the journey will often be turbulent.“ Dem kann auch aus deutscher Sicht nur zugestimmt

werden. In Deutschland war aber weniger das Ausmaß bevorstehender Schwierigkeiten als der Wettbewerb um knappe Mittel Auslöser einer neuen Entwicklung.

Die Vorbereitung auf den Beruf in Forschung und Lehre, Prüfungen, Studienreform, Transfer und Weiterbildung sowie (an Universitäten) auf die aktive Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (so die vollständigen gesetzlichen Aufgaben von Hochschullehrern) befindet sich ebenfalls in einem vorwissenschaftlichen und mangels Anforderungsanalyse in wesentlichen Teilen defizitären Stadium (vgl. Webler 1993). Schon immer unterschätzt waren die Anforderungen in Lehre und Prüfungen („Sowas kann man doch!“). Aber auch die aktive Förderung des Nachwuchses und die Tatsache, mit dem technischen und Verwaltungspersonal des eigenen Lehrstuhls (bzw. der AG usw.) professionell umgehen zu müssen, also Kompetenzen in der Personalführung zu erwerben, war ebenso unbekannt wie die Fähigkeit, Forschungsteams (an-) zu leiten. Erst die steigende Drittmittelabhängigkeit mit der erweiterten Folge der Einstellung persönlich zugeordneter und über die Zeitverträge besonders abhängiger wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen schärfte allmählich das Problembewusstsein dafür, dass hier zusätzlich über die eigenen Fähigkeiten zu individueller Forschung deutlich hinausgehende Kompetenzen der Personalführung und -förderung erworben werden müssen.

Eine andere, typische Situation kommt hinzu. Der Normalfall einer Berufung auf eine Professur sieht heute häufig so aus: Ein jüngerer weiblicher oder männlicher Wissenschaftler übernimmt eine Professur von einem Vorgänger. Er/Sie findet eine erfahrene Sekretärin vor, die weiss, was sie will und vor allem, was sie nicht will. Er/Sie findet meist Doktoranden vor mit Themen, mit denen der Vorgänger vertraut war und die sein Forschungsspektrum spiegelten, nicht das eigene. Aber er/sie betreut die Promotionen loyalerweise zu Ende. Er/Sie findet eine Anzahl wissenschaftliche Mitarbeiter/innen oft auf Teilzeit- oder Fristverträgen vor, die sich von der Neuberufung einen Vollzeit- bzw. entfristeten Arbeitsvertrag erhoffen; in der Summe aber mehr, als die Planstellen hergeben. Er/Sie trifft also auf eine zutiefst konflikthafte Situation voller latenter Konkurrenz, die die Kooperation sehr erschwert und die wissenschaftliche Produktivität des Teams sehr einschränken kann. Vorbereitung darauf in der eigenen Zeit als wissenschaftlicher Nachwuchs: Null. Folge: Hilflosigkeit und Improvisation. Ergebnis: Zufall, je nach Begabung und Intuition. Professionalität: Null. Das ist eine vermeidbare, in einer (ihrem Anspruch nach) auf Rationalität und wissenschaftlicher Erkenntnis bauenden Institution wie der Hochschule kaum nachvollziehbare Situation.

Dabei ist Abhilfe möglich und realisierbar. Die Lösungskonzepte sind entwickelt (vgl. Webler 2004). Es bleibt eine Frage der Weitsicht, des Willens und der Fähigkeit, vorhandene Konzepte anzuwenden. Allerdings stellen sich der Einführung von „Personalmanagement“ bezogen auf Wissenschaftler erhebliche Hindernisse entgegen, die im Selbstverständnis der Beteiligten liegen: Aus dem eigenen Selbstverständnis als „unabhängige Experten“ heraus empfinden sie den Begriff „Personal“ als Zumutung und wollen auch nicht „gemanagt“ werden. Die als „Manager“ in Frage kommenden Akteure, Institutsdirektoren, Dekane usw.

haben ein zutiefst ambivalentes Verhältnis zu Führungsrollen (vgl. Ada Pellert 2006). Trotz aller Nachteile eines Wettbewerbs der Hochschulen untereinander (wegen der keineswegs immer wissenschaftsadäquaten Maßstäbe und Belohnungsmuster) ist es aber dieser Wettbewerbssituation zu verdanken, dass die Personalentwicklung als konsequente Kompetenzentwicklung entdeckt wurde und an Gewicht gewonnen hat. Zögernd zwar, aber doch schrittweise nähern sich immer mehr Hochschulen dieser Aufgabe. Immerhin beginnen einzelne Hochschulen als Arbeitgeber zu begreifen, dass Personalentwicklung die Motivation und Leistungsfähigkeit der eigenen Verwaltung erheblich steigern kann. Erste anspruchsvoller zusammengestellte Programme werden sichtbar, etwa an den Universitäten Bremen und Bochum. Die Bände von Stephan Laske u.a. (2004) und Christina Reinhardt (2004) haben zur Bewusstseinsbildung und Konzeptentwicklung schon einen wichtigen Beitrag geleistet. Jetzt erscheinende Bände setzen dieses Vorhaben fort (Hubrath, Jantzen, Mehrtens 2006; Webler 2006). Mit der Einführung des Tenure Track und des Einsatzes auch von Juniorprofessuren als Mittel struktureller Hochschulentwicklung, wie das die Universität Bremen konsequent getan hat, verändert sich das Verhältnis der Hochschulen zur Personalentwicklung des wissenschaftlichen Personals. Das Interesse der jeweiligen Hochschule wächst, die Stelleninhaber im Sinne des strukturellen Bedarfs gezielt weiter zu bilden. Auch die neue Debatte um das Hindernis der Zeitverträge im Hochschulbereich für die Familiengründung wird sicherlich zu einer Lockerung dieses Regelfalles führen; damit wird diese Gruppe für Personalmaßnahmen auch bei Skeptikern wieder interessant. Hier wird in den meisten Hochschulen Neuland betreten. Aber die für diese Personalentwicklung notwendigen Weiterbildungskonzepte im Bereich Wissenschaftsmanagement, Selbstverwaltung und Lehrkompetenz sind von spezialisierten Einrichtungen in den vergangenen Jahren entwickelt und erprobt worden; sie können dort abgerufen bzw. in Kooperation mit ihnen der jeweiligen Situation vor Ort angepasst werden.

Literaturverzeichnis

- Baty, Ph.: Manager roles fail to attract core staff. In: TIMES Higher Education Supplement, February 11, 2005, p. 5.
- Becker, M. B. (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. (4. Auflage). Stuttgart.
- Behrens, Th. (2006): Von der Personalverwaltung zur Personalentwicklung - Personalmanagement am Beispiel der „weiteren Mitarbeiter/innen“. In: W.-D. Webler (Hg.)(2006): Personalentwicklung an Hochschulen. Bielefeld.
- Breisig, Th./Kahlen, H.-J.: Personalentwicklung an Hochschulen. In: A. Hanft (Hg.)(2000): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied.
- Dräger, C. (1998): Professionelles Handeln in der Personalentwicklung: eine empirische Untersuchung zu Kompetenzen in Dienstleistungsunternehmen. Diss., Hamburg.
- Hanft, A. (1995): Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und Organisationalem Lernen: eine strukturtheoretische und machtpolitische Analyse der Implementierung von PE-Bereichen. München/Mehring.
- Hanft, A. (Hg.)(2000): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied.
- Hanft, A. (Hg.)(2004): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. (2. Auflage) Bielefeld.
- Hanft, A. (2006): Qualifizierung und Kompetenzentwicklung von Hochschulbeschäftigten im Spiegel personalwirtschaftlicher Konzepte. In: W.-D. Webler (Hg.)(2006): Personalentwicklung an Hochschulen. Bielefeld.
- Hoffacker, W. (2000): Die Universität des 21. Jahrhunderts. Dienstleistungsunternehmen oder öffentliche Einrichtung? Neuwied.
- Hubrath, M. /Jantzen, F. /Mehrtens, M. (Hg.)(2006): Personalentwicklung in der Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven. Bielefeld.
- Kuhne, D. (2004): Von der (Un)Möglichkeit des Notwendigen - Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal an Hochschulen. In: F. Gützkow/G. Quaißer (Hg.): Hochschule gestalten. Denkanstöße aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung. Bielefeld.
- Laske, St. /Scheytt, T./Meister-Scheytt, C. (Hg.)(2004): Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm - Aufgaben - Gestaltung (Universität und Gesellschaft - Schriftenreihe zur universitätsentwicklung. München.
- Mehrtens, M. (2006): Personalentwicklung für Juniorprofessoren - Instrument gezielter Förderung und aktiver Hochschulentwicklung in der Universität Bremen. In: W.-D. Webler (Hg.)(2006): Personalentwicklung an Hochschulen. Bielefeld.
- Mentzel, W. (1980): Personalentwicklung: Handbuch für Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Freiburg im Breisgau.
- Oechsler, W.A. (2000): Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 7. Aufl., München/Wien.
- Pellert, A. (2004): Personalentwicklung. In: A. Hanft (Hg.)(2004): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. (2. Auflage) Bielefeld.
- Pellert, A. (2006): Personalmanagement an Universitäten. In: W.-D. Webler (Hg.)(2006): Personalentwicklung an Hochschulen. Bielefeld.
- Reinhardt, Chr. (2004): Verborgene Bilder - große Wirkung. Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt. Bielefeld.
- Scholz, Ch. (2000): Personalmanagement: informationstheoretische und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5. Aufl., München.
- Teuteberg, F. (2006): Die Juniorprofessur - Erfahrungen und Empfehlungen zur weiteren Ausgestaltung. In: W.-D. Webler (Hg.)(2006): Personalentwicklung an Hochschulen. Bielefeld.
- Webler, W.-D. (1993): Professionalität an Hochschulen. In: Das Hochschulwesen Jg. 41, H. 3, S. 119-125, S. 139-144.
- Webler, W.-D.: Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses - das Beispiel der Universität Bielefeld. In: Das Hochschulwesen 51. Jg. H.6, S. 243-251.
- Webler, W.-D.(Hg.)(2006): Personalentwicklung an Hochschulen. Bielefeld.
- Webler, W.-D. (2006): Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses - das Beispiel der Universität Bielefeld. In: W.-D. Webler (Hg.)(2006): Personalentwicklung an Hochschulen. Bielefeld.
- Webler, W.-D. (2006): Professionelle Ausbildung zum Hochschullehrer. Modularisierter Auf- und Ausbau der Forschungs- und Lehrkompetenz sowie des Wissenschaftsmanagements in einem Curriculum. In: W.-D. Webler (Hg.)(2006): Personalentwicklung an Hochschulen. Bielefeld.
- Weidenmann, A./Paschen, M. (2002): Personalentwicklung. Potenziale ausbauen - Erfolge steigern - Ergebnisse messen. (2. Auflage) Freiburg (Breisgau).

■ Dr. Wolff-Dietrich Webler, Ehrenprofessor und wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Lehre und Lernen an Hochschulen der Staatlichen Pädagogischen Universität Jaroslavl / Wolga, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), E-Mail: webler@iwbb.de

Sonja Markwalder



Sonja Markwalder

Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende an den Schweizer Fachhochschulen - Eine Personalkategorie im Aufbau

Im Gegensatz zu den Universitäten ist an den Schweizer Fachhochschulen die Personalkategorie der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden noch im Aufbau begriffen. Zu klären sind insbesondere Fragen zu Aufgaben- und Kompetenzprofilen, zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie zur Laufbahnentwicklung. Den Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden kommt bei der Positionierung der Fachhochschulen eine wichtige Rolle zu. Mit ihren vielfältigen Aufgaben in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Dienstleistungen, Forschung und Entwicklung sowie Anstellungen in der Administration und im Stab der Fachhochschulleitungen leisten sie einen beachtlichen Beitrag zur Erfüllung des Leistungsauftrags der Fachhochschulen. Ausgehend von der aktuellen Lage der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden an den Schweizer Fachhochschulen zeigt der vorliegende Artikel den Klärungsbedarf auf und ergänzt ihn mit konkreten Handlungsempfehlungen aus Berichten und Analysen rund um den Aufbau der Schweizer Fachhochschulen. Der Ausbau des wissenschaftlichen Personals an den Schweizer Fachhochschulen steht in engem Zusammenhang mit der Schaffung der Fachhochschulen und der daran anschließenden Aufbauphase von 1995 bis 2003. Der vorliegende Artikel gibt deshalb zu Beginn einen kurzen Überblick über die Fachhochschullandschaft der Schweiz.

1. Die Fachhochschulen der Schweiz

Die Schweizer Fachhochschulen sind hervorgegangen aus einer Umwandlung und Anpassung ehemaliger höherer Fachschulen. Ziel der Umstrukturierung war es, das Angebot an qualitativ hoch stehenden und praxisorientierten Ausbildungsgängen zu harmonisieren, die Berufsbildung aufzuwerten und als Alternative zum gymnasial-universitären Ausbildungsgang auszugestalten. Die Positionierung der Fachhochschulen in Bezug auf die Universitäten wird deshalb gerne als „gleichwertig, aber andersartig“ umschrieben (Stamm, 2002).

Die Schweiz zählt sieben öffentliche Fachhochschulen, die je eine geografische Region der Schweiz abdecken sowie eine private Fachhochschule. Es sind dies die Berner Fachhochschule (BFH), die Fachhochschule Westschweiz (HES-SO), die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), die Fachhochschule Zentralschweiz (FHZ), die Fachhochschule italienische Schweiz (SUPSI), die Fachhochschule Ostschweiz (FHO), die Zürcher Fachhochschule (ZFH) und die Kalaidos Fachhochschule.

Die Schweizer Fachhochschulen bieten in einem breiten

Abb. 1: Die Fachhochschullandschaft der Schweiz



Quelle: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, <http://www.bbt.admin.ch>

Angebot an Fachbereichen praxisorientierte Ausbildungen auf Hochschulniveau an. Der Fachbereich Technik und IT ist mit einem Anteil von rund einem Viertel des gesamten Personals an den Fachhochschulen der größte Fachbereich, gefolgt von Wirtschaft und Dienstleistungen mit einem Personalanteil von 15 % und der Lehrkräfteausbildung sowie den Fachbereichen Soziale Arbeit und Architektur, Bau- und Planungswesen mit je rund 7 %. Je 5 % der Mitarbeitenden in den Fachhochschulen arbeiten in den Bereichen Chemie und Life Sciences, Gesundheit und Musik.

Analog zu den Universitäten ist an den Fachhochschulen die Verbindung von Lehre und Forschung zentral. Zusätzlich zu dem an den ehemaligen höheren Fachschulen vorherrschenden Ausbildungsauftrag bieten die heutigen Fachhochschulen neben fachbezogenen Studiengängen auch ein breites Weiterbildungsangebot und Leistungen in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen für Dritte. Die Erfüllung dieses erweiterten Leistungsauftrags ist wesentlich gebunden an das Vorhandensein qualifizierten wissenschaftlichen Personals.

2. Die Personalstruktur an den Fachhochschulen

Das Bundesamt für Statistik unterscheidet in den Personalstrukturdaten der Universitäten und der Fachhochschulen vier Kategorien: Professoren, übrige Dozierende (Privatdozenten, Lehrbeauftragte, Lektoren sowie Gastdozenten), Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende sowie administrative und technische Mitarbeitende. In der Ge-

genüberstellung der Personaldaten von Fachhochschulen und Universitäten fallen insbesondere die unterschiedlichen Größen der Personalkategorien auf (Tab. 1). Rund 18% des Personals an den Fachhochschulen sind Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende. Im Verhältnis zu den übrigen Personalkategorien und im Vergleich zu den Universitäten ist dieser Anteil eher klein: An den Universitäten macht der Anteil Assistierender und wissenschaftlicher Mitarbeitender rund 50% aus. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Anteile der verschiedenen Personalkategorien in den beiden Hochschultypen: An den Universitäten arbeiten mehr als doppelt so viele Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende (50%) wie Professoren und Dozierende (17%). An den Fachhochschulen ist dieses Verhältnis gerade umgekehrt: Ein relativ kleiner Teil Assistierender und wissenschaftlicher Mitarbeitender (18%) steht hier einer vergleichsweise großen Anzahl Professoren- und Dozierendenschaft gegenüber (53%) (Bundesamt für Statistik, 2004, 2005).

Die Personalstruktur der Fachhochschulen wird vor dem Hintergrund ihrer noch jungen Geschichte verständlich: Der vor der Umstrukturierung in Fachhochschulen vorherrschende Ausbildungsauftrag der ehemaligen höheren Fachschulen bildet sich mit einem entsprechend hohen Anteil an Professoren und Dozierenden noch immer in den Statistiken ab. Mit dem Aufbau der Personalkategorie Assistierender und wissenschaftlicher Mitarbeitender wurde an den Fachhochschulen erst mit der Schaffung der Fachhochschulen und der damit verbundenen Übernahme des erweiterten Leistungsauftrags begonnen. Die Eidgenössische Fachhochschulkommission bezeichnet den Aufbau der Personalkategorie der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden denn auch als „kritischen Erfolgsfaktor für die Erfüllung des erweiterten Leistungsauftrags“ und weist nachdrücklich auf die Notwendigkeit hin, den Anteil Assistierender und wissenschaftlicher Mitarbeitender an den Fachhochschulen zu erhöhen (Stamm, 2002).

3. Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende an den Fachhochschulen

Innerhalb der Fachbereiche entspricht der Anteil Assistierender und wissenschaftlicher Mitarbeitender der Größe des Fachbereichs insgesamt: So arbeitet rund die Hälfte der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden im Fachbereich Technik und IT (Tab. 2). Je rund 10% gehören den Fachbereichen Architektur, Bau- und Planungswesen, Chemie und Life Sciences sowie Wirtschaft und Dienstleistungen an. Zwischen drei und fünf Prozent arbeiten im Design, in der Sozialen Arbeit oder in der Lehrkräfteausbildung.

Tab. 1: Fachhochschulen und Universitäten im Vergleich

Personalkategorien	Universitäten		Fachhochschulen	
	Vollzeitäquivalente N	%	Vollzeitäquivalente N	%
Professorinnen und Professoren	2'581	9	2'919	36
Übrige Dozierende	2'171	8	1'248	16
Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende	14'508	50	1'481	18
Administratives und technisches Personal	9'635	33	2'367	30
Total	28'895	100	8'015	100

In den übrigen Fachbereichen sind je weniger als ein Prozent der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden tätig (Bundesamt für Statistik, 2005).

71% der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden sind Männer, 29% sind Frauen. Einen besonders hohen Männeranteil (> 60%) verzeichnen die Fachbereiche Technik und IT, Architektur, Bau- und Planungswesen sowie Chemie und Life Sciences. In der Sozialen Arbeit und in der Lehrkräfteausbildung ist umgekehrt der Frauenanteil besonders hoch (> 60%). Am ausgeglichensten ist der Frauen- und Männeranteil in den Bereichen Wirtschaft und Dienstleistungen, Bildende Kunst und Design (Bundesamt für Statistik, 2005).

Tab.2: Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende nach Fachbereichen

Fachbereich	Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende	
	Vollzeitäquivalente N	%
Technik und IT	713	48.1
Wirtschaft und Dienstleistungen	163	11.0
Architektur, Bau- und Planungswesen	147	9.9
Chemie und life sciences	144	9.7
Design	79	5.3
Lehrkräfteausbildung	49	3.3
Soziale Arbeit	44	3.0
Bildende Kunst	21	1.4
Musik	7	0.5
Angewandte Psychologie	7	0.5
Gesundheit	5	0.3
Angewandte Linguistik	2	0.1
Sport	1	0.1
Theater	1	0.1
Nicht zuteilbar	98	6.6
Total	1'481	100.0

Quelle: Bundesamt für Statistik, 2005

Die Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden an den Fachhochschulen werden in Gesetzen auf Bundes- und Kantonsebene zwar erwähnt, Definitionen und Beschreibungen zu ihren Aufgaben und Funktionen werden aber nicht gegeben (Zölch, 2005). Gemäß Empfehlung der Konferenz der Fachhochschulen (2003) sollten Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende einen Hochschulabschluss mitbringen. Die Anstellung Assistierender sollte zeitlich begrenzt sein, in der Regel einen Abschnitt zu Beginn der Laufbahn darstellen und die Möglichkeit zur persönlichen Qualifizierung beinhalten. Als Hauptaufgaben gibt die Konferenz der Fachhochschulen (2003) Betreuungs- und Unterstützungsaufgaben gegenüber den Studierenden und die Mitarbeit in Projekten im Leistungsauftrag der Fachhochschulen an. Wissenschaftliche Mitarbeitende sollten demgegenüber über Berufserfahrung verfügen, Expertenwissen in einem Fachbereich haben und Aufgaben wie Projektleitung und -mitarbeit im Bereich Forschung und Entwicklung sowie Tätigkeiten und Lehraufträge in

Aus- und Weiterbildung übernehmen (Konferenz der Fachhochschulen, 2003). Die Empfehlungen der Konferenz der Fachhochschulen werden derzeit überarbeitet und liegen ab Herbst 2006 in einer aktualisierten Version vor. Geklärt und konkretisiert werden sollen insbesondere die Positionierung der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden innerhalb der Personalstruktur an den Fachhochschulen sowie Möglichkeiten der Qualifizierung und der Laufbahnentwicklung. Auf bisher mangelnde Personalkonzepte und das Fehlen einer Personalpolitik, die sich mit der Nachwuchsförderung auseinandersetzt, wird denn auch in den Berichten und Analysen rund um den Aufbau der Fachhochschulen hingewiesen (Stamm, 2002; Barben & Ryter, 2003).

Um den Anforderungen des vierfachen Leistungsauftrags und der zunehmenden Eigenverantwortung der Hochschulen gerecht zu werden, müssen Potentiale und Motivationen der Mitarbeitenden mit institutionellen Zielen in Verbindung gebracht werden, denn „erst die erfolgreiche Synergie von innovativen Potenzialen und institutionellen Reformen garantiert den Hochschulen die Qualität und Leistung, die sie angesichts des internationalen Wettbewerbs anstreben“ (Roloff, 2002). Und die schweizweite Befragung der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden von Zölch, Greiwe und Semling (2005) zeigt: Die Schweizer Fachhochschulen werden von den Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen. Besonders Aspekte, die direkt mit der Tätigkeit selbst zu tun haben wie beispielsweise selbständige und flexible Arbeitsgestaltung und inhaltlich interessante Arbeit, werden positiv beurteilt.

3.1. Zur Situation der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden

Seitens der Fachhochschulen kann mit einer angemessenen Kapazität an wissenschaftlichem Personal die mittel- und langfristige Kontinuität des Wissensmanagements sicher gestellt werden (Stamm, 2002). Die Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden leisten einen wichtigen Beitrag an die inhaltliche Ausrichtung und Profilbildung der Fachhochschulen, die Wissensgenerierung und -vermittlung und unterstützen mit ihren häufig projektgebundenen Tätigkeiten in Zusammenarbeit mit externen Auftraggebern die Bekanntheit der Fachhochschulen als kompetente Partner von privaten und öffentlichen Institutionen und Organisationen. Die Empfehlungen der Konferenz der Fachhochschulen (2003) unterscheiden zwar Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende in Bezug auf Anstellungsstatus, Berufserfahrung, Verantwortungsbereich und Qualifizierungsmöglichkeiten (vgl. Kap. 3). Die Ergebnisse der schweizweiten Befragung weisen jedoch auf eine große Heterogenität hin (Zölch, 2005).

Rund die Hälfte der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden hat einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss, rund ein Viertel einen anderen Abschluss auf Tertiärstufe. Knapp 10% der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden haben keinen Abschluss auf Tertiärstufe (Bundesamt für Statistik, 2005). Das breite Spektrum an Bildungsabschlüssen erschwert die Positionierung der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden innerhalb der Personalstruktur der Fachhochschu-

len. Um gegenüber Auftraggebern und Kooperationspartnern als kohärente Personalgruppe und qualifizierte Mitarbeitende wahrgenommen zu werden, müssen Eingangskompetenzen für Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende auf andere Personalkategorien abgestimmt und transparent gemacht werden. Um ihre Funktion auch sprachlich genauer zu fassen, werden deshalb in Anlehnung an Strukturen amerikanischer Hochschulen verschiedentlich schwerpunktbezogene Funktionsbezeichnungen vorgeschlagen, beispielsweise Assistentin/Assistent Ausbildung (Teaching Assistant) oder wissenschaftliche Mitarbeiterin/wissenschaftlicher Mitarbeiter Forschung und Entwicklung (Research Associate) (Zürcher Hochschule Winterthur, 2003; Zölch, 2005).

Vor ihrer Anstellung an der Fachhochschule sind Assistierende im Durchschnitt rund viereinhalb Jahre berufstätig. Wissenschaftliche Mitarbeitende bringen rund achteinhalb Jahre Berufserfahrung mit. Ein weiterer Unterschied zwischen Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden zeigt sich in ihren Verantwortungsbereichen: Wissenschaftliche Mitarbeitende haben öfter als Assistierende eine Projektleitungsfunktion inne. Rund 10% und darunter überwiegend Mitarbeitende mit unbefristeten Anstellungsverträgen haben außerdem eine Leitungsfunktion mit Fach- und/oder Personalverantwortung (Zölch, 2005). Höhere Verantwortung, insbesondere Projektleitung, kommt also vornehmlich wissenschaftlichen Mitarbeitenden zugute. Für andere Leitungsfunktionen erweist sich der Anstellungsstatus zentraler als die Funktionsbezeichnung: Mitarbeitende mit unbefristeten Anstellungsverträgen haben eher Zugang zu einer Position mit Personal- und Fachverantwortung. Befristete Anstellungsverträge erschweren die Übernahme solcher Verantwortungen. Rund 70 % der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden arbeiten aber in befristeten Anstellungsverhältnissen oder auf der Basis von Mandaten (Bundesamt für Statistik, 2005). Am weitesten verbreitet sind Arbeitsverträge von ein bis zwei Jahren Dauer (Zölch, 2005). Nur rund 30 % haben eine unbefristete Anstellung (Bundesamt für Statistik, 2005). Zeitlich befristete Anstellungen und wiederholte kurzzeitige Vertragsverlängerungen erschweren eine gezielte Laufbahnplanung. Damit Qualifizierungsvorhaben umgesetzt werden können, müssen Anstellungen von ausreichender Dauer und einem Stellenumfang sein, der den Lebensunterhalt sichert. Die Fachhochschulen sichern sich damit das Know-how ihrer Mitarbeitenden längerfristig und leisten einen wichtigen Beitrag für die Förderung des Potenzials ihrer Mitarbeitenden.

Differenzierung nach Leistungsbereichen

Der vierfache Leistungsauftrag bietet Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden eine ganze Reihe von Qualifizierungs- und Laufbahnmöglichkeiten (Zölch, 2005). Entsprechend breit ist die organisatorische Zuordnung der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden: 51% der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden sind dem Leistungsbereich Forschung und Entwicklung zugeteilt, 16% der Ausbildung und 8% dem Bereich Dienstleistung. 18% geben an, in mehreren Leistungsbereichen zu arbeiten. Die übrigen Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden sind in der Weiterbildung, im Stab der Fachhochschulleitungen oder in anderen Gebieten

tätig (Zölch, 2005). Mit dem breiten Einsatzgebiet verbunden sind vielfältige, bereichsspezifische Aufgaben und Tätigkeiten, aber auch zahlreiche Überschneidungen mit Aufgaben aus anderen Personalkategorien.

Mit der Definition ihrer Aufgaben und Funktionen und deren Abgrenzung von Aufgaben und Funktionen anderer Personalkategorien könnten die Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden entlang ihren Kompetenzen und Fähigkeiten eingesetzt und gezielt gefördert werden. Rahmenpflichtenhefte definieren solche Tätigkeitsfelder und Aufgabenbereiche, aber auch mögliche Fördermaßnahmen. Sie schaffen Klarheit und geben den Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden zu erreichende Ziele vor (Barben & Rytter, 2003; Zölch, 2005). Das Rahmenpflichtenheft der Zürcher Hochschule Winterthur (2003) unterscheidet die Tätigkeitsfelder Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Dienstleistung und Beratung, Management und Führung sowie Verwaltung und Administration. Konkrete, diesen Tätigkeitsfeldern zugeordnete Qualifikations-, Leitungs- und Supportfunktionen und entsprechend definierte Aufgabenbereiche bieten den Assistierenden, den wissenschaftlichen Mitarbeitenden und deren Vorgesetzten Hand für eine längerfristige berufliche Planung. Eine Liste von Fördermaßnahmen schärft den Blick für Weiterbildungsangebote und verhilft zu einer Strukturierung der Laufbahnplanung.

3.2. Zu den Perspektiven der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden

Für einen großen Teil der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden stellt die Anstellung an der Fachhochschule eine Etappe in der beruflichen Laufbahn dar, von der aus die nächsten Schritte geplant und realisiert werden. Mit einem Durchschnittsalter von 29 Jahren bei den Assistierenden und 35 Jahren bei den wissenschaftlichen Mitarbeitenden, einer begrenzten Anzahl unbefristeter Anstellungsmöglichkeiten und beschränkter Karriereöglichkeiten innerhalb ihrer Personalkategorie erhalten die Planung der beruflichen Laufbahn und die Auseinandersetzung mit angestrebten Fach- und Führungskarrieren innerhalb oder außerhalb der Fachhochschule besondere Bedeutung. Die hohe Sensibilisierung der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden bezüglich Qualifizierung und Weiterentwicklung erstaunt deshalb wenig. Handlungsbedarf orten die Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden insbesondere in Bezug auf Aufstiegsmöglichkeiten, persönliche Weiterentwicklung sowie Chancen zur fachlichen Weiterqualifizierung (Zölch, 2005). Gleichzeitig weist das große Bedürfnis der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden nach Weiterbildung und Qualifizierung auch auf ihre Motivation sich beruflich zu engagieren. Ein Potential, dass von den Fachhochschulen genutzt werden muss, um sich auf dem Arbeitsmarkt und im internationalen Wettbewerb zu positionieren sowie qualifiziertes und profiliertes Fachpersonal auszubilden und zu fördern.

Differenzierung nach Fachbereichen

Die Ergebnisse der schweizweiten Befragung der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden zeigen auch besondere, fachbereichsspezifische Eigenheiten auf. In den

Fachbereichen Soziale Arbeit/Pädagogik/Psychologie mit einem Durchschnittsalter von 36.5 Jahren sind Anstellungen als wissenschaftliche Mitarbeitende deutlich häufiger als beispielsweise in den Fachbereichen Wirtschaft und Technik/Chemie mit einem durchschnittlichen Alter von rund 31 Jahren, wo der Anteil Assistierender deutlich höher ist (Zölch, 2005). Vergleichbar dazu haben in den Fachbereichen Gestaltung/Kunst/Theater/Musik etwas mehr als die Hälfte, im Bereich Bau/Architektur rund ein Drittel der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden außerhalb der Fachhochschule ein zweites berufliches Standbein. In den Bereichen Wirtschaft und Technik/Chemie ist dies lediglich bei rund 10% der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden der Fall (Zölch, 2005). Umgekehrt ist im Bereich Soziale Arbeit/Psychologie/Pädagogik Weiterbildung sehr viel häufiger als in den anderen Bereichen mit einer Promotion verbunden. Für Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende aus den Bereichen Gestaltung/Kunst/Theater/Musik ist der Erwerb von Zusatzqualifikationen und eine mit Weiterbildung verbundene Verbesserung der Arbeitsmarktchancen demgegenüber deutlich weniger wichtig als für Mitarbeitende der anderen Fachbereiche (Zölch, 2005). Fachbereichsspezifische Eigenheiten überlagern sich demnach auch mit fachbereichsspezifischen Qualifizierungs- und Laufbahnmustern. Qualifizierungs- und Förderangebote für Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende müssen deshalb neben allgemeinen, von allen Fachbereichen gleichermaßen getragenen Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen auch fachbereichsspezifische Differenzierungen ermöglichen. Promotionsvorhaben sind wie erwähnt für Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende der Fachbereiche Soziale Arbeit/Psychologie/Pädagogik am weitesten verbreitet, in anderen Fachbereichen sind Weiterbildungen im Rahmen von Master of Advanced Studies (MAS) stärker gefragt. Durchlässigkeiten und Kooperationsmöglichkeiten sind deshalb sowohl für Promotionen als auch für Masterstudiengänge und in Zusammenarbeit mit den Universitäten zu klären und auszubauen.

Fachhochschulinterne Laufbahnen

Um ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten, müssen Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für die Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden in der Personalpolitik der Fachhochschulen verankert sein. Personalentwicklung muss auf „Organisations- und Strukturentwicklungen hinzielen, die Nachwuchsförderung einbindet, transparent und von individueller Förderung unabhängig zugänglich macht“ (Roloff, 2002), denn Nachwuchsförderung dient auch der Qualifizierung von kompetentem Personal für die Fachhochschulen selber (Zölch, 2002). Die Zukunftsvorstellungen der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden verdeutlichen jedenfalls das Interesse an einer längerfristigen Tätigkeit an den Fachhochschulen. Für rund 37% der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden (und dabei vor allem für diejenigen in befristeten Anstellungsverhältnissen) ist eine weitere Anstellung an der Fachhochschule in einer anderen Position oder Funktion denkbar. 16% können sich eine längerfristige Anstellung an der bisherigen Stelle vorstellen. Und Frauen sehen sich häufiger als Männer in fünf Jahren als Dozentin

oder in einer Führungsposition an einer Fachhochschule (Zölch, 2005).

Wie die schweizweite Befragung zeigt, werden an einzelnen Fachhochschulen auch Führungspositionen, beispielsweise als Instituts- oder Fachstellenleitende, von wissenschaftlichen Mitarbeitenden wahrgenommen (Zölch, 2005). Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden bieten sich so attraktive Möglichkeiten der Qualifikation und des fachhochschul-internen Aufstiegs. Im Unterschied zu den Universitäten führt nämlich an den Fachhochschulen bislang noch kein institutionalisierter hochschul-interner Weg von einer Assistierenden- zu einer Dozierendenstelle. Begründet wird dies mit gesetzlichen Vorschriften, die von Dozierenden neben einem Hochschulabschluss und didaktischen Qualifikationen mehrjährige Berufserfahrung verlangen. Es ist zu vermuten, dass mit diesen Bedingungen in vielen Fällen die ebenfalls geforderte solide wissenschaftliche Basis nicht gegeben ist. Nach Ansicht der Konferenz der Fachhochschulen (2003) ist deshalb bei der Stellenausschreibung bzw. bei der Berufung Dozierender besonderes Gewicht auf Kenntnisse in Wissenschaftstheorie und Forschungsmethodik zu legen. Eine Kompetenz, die gerade Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende in besonderem Maß mitbringen, da sie oft über mehrere Jahre hinweg schwerpunktmäßig im Bereich Forschung und Entwicklung arbeiten und dabei methodisches Know-how aufbauen. Häufig werden auch bereits als Assistent und wissenschaftlicher Mitarbeiter Gelegenheiten zur Mitarbeit in einzelnen Modulen genutzt oder gar Verantwortung für ganze Module übernommen, um sich beruflich zu qualifizieren. Ausgerüstet mit einem so erarbeiteten fachlichen, methodischen und didaktischen Hintergrund sollte der Dozierendenstatus Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden.

Qualifizierung und Profilierung innerhalb und außerhalb der Fachhochschulen

Mit ihren zahlreichen Kooperationen, anwendungsbezogenen Forschungsaufträgen und Programmen in der Hochschulentwicklung bieten die Fachhochschulen verschiedenste Kontaktgelegenheiten. Diese müssen den Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Arbeitsschwerpunkte zugänglich gemacht werden. Mit zunehmend verantwortungsvolleren Tätigkeiten, beispielsweise einer Projektleitung im Bereich Forschung und Entwicklung, kann die eigene berufliche Kompetenz unter Beweis gestellt und ausgebaut werden. Mobilitätsangebote bieten vielfältige Möglichkeiten, Erfahrung im In- und Ausland zu sammeln und Netzwerke aufzubauen. Die Teilnahme an Kongressen und Fachtagungen bietet Gelegenheit, sich mit eigenen Arbeitsschwerpunkten zu präsentieren. Plattformen innerhalb der Fachhochschulen, beispielsweise Forschungskolloquien, ermöglichen den Austausch, die Bekanntheit und die Vernetzung innerhalb der Fachhochschulen. Neben dem Besuch von Tagungen und Kongressen bieten sich auch Fachkurse oder die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten der Fachhochschulen an. Dies alles sind Formen der Qualifizierung, die mit wenig Mitteln umgesetzt werden können und sowohl zur beruflichen Qualifizierung der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden als auch zur Profilierung der Fachhochschulen beitragen. Wie die

schweizweite Befragung der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden zeigt, weisen die bewilligten zeitlichen und finanziellen Unterstützungen zwischen den Fachhochschulen und auch zwischen den einzelnen Fachbereichen eine hohe Spannbreite auf (Zölch, 2005). Ein dem Anstellungsgrad entsprechender zeitlicher und finanzieller Beitrag für die persönliche und fachliche Weiterbildung sollte allen Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen und transparent gemacht werden. Schriftliche Zielvereinbarungen, beispielsweise im Rahmen von jährlich stattfindenden Mitarbeitendengesprächen, erhöhen die Verbindlichkeit von geplanten Maßnahmen. Ein längerfristiges Qualifizierungsvorhaben, beispielsweise eine Promotion oder ein Masterstudium, benötigt zusätzlich auch entsprechende Anstellungsbedingungen, die den Lebensunterhalt sichern und eine dem Qualifikationsvorhaben entsprechende Arbeitsplatzsicherheit aufweisen.

4. Stand der Diskussion und Fazit

Der vorliegende Artikel weist anhand von Berichten und Analysen rund um den Aufbau der Schweizer Fachhochschulen auf die Notwendigkeit hin, die Positionierung, die Profile und die Unterstützung der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden bezüglich Laufbahntwicklung und Qualifizierung zu klären (Stamm, 2002; Barben & Ryter, 2003; Zölch, 2005). Einen wichtigen Impuls erhalten hat die Diskussion mit einer Tagung im Frühjahr 2005 zur Situation und zu den Perspektiven der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden an den Fachhochschulen. Sie wurde vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, der Konferenz der Fachhochschulen und der Fachhochschule Nordwestschweiz gemeinsam organisiert und durchgeführt. Im Zentrum der nationalen Tagung standen die Arbeitssituation der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden und deren Rahmenbedingungen. Der Klärungs- und Handlungsbedarf wurde in

Tab.3: Zusammenfassung der Postulate und Forderungen vorgebracht an der Tagung Assistierender und wissenschaftlicher Mitarbeitender (2005)

<p>Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bestimmen von Differenzen in den Profilen Assistierender und wissenschaftlichen Mitarbeitenden gegenüber den Profilen Mitarbeitender anderer Personalkategorien - Bestimmen von Differenzen zwischen den Profilen Assistierender und den Profilen wissenschaftlicher Mitarbeitender - Klären von Aufgaben und Kompetenzen Assistierender und wissenschaftlicher Mitarbeitender, z.B. Rahmenpflichtenhefte - Gewährleisten einer zur beruflichen Qualifizierung erforderlichen Arbeitsplatzsicherheit <p>Perspektiven</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klären von Laufbahnmöglichkeiten, Fach- und Führungskarrieren innerhalb und ausserhalb der Fachhochschulen - Planen und Fördern zielgerichteter Qualifizierung, z.B. durch regelmässige Zielvereinbarungsgesprächen, Angeboten zur Verknüpfung der Anstellung an der Fachhochschule mit Promotionsvorhaben, Masterstudiengängen, Master of Advanced Studies (MAS), etc. - Schaffen von Promotionsmöglichkeiten durch Kooperationen mit den Universitäten und Sichern des Zugangs zu Promotionsfördergeldern aus nationalen und internationalen Nachwuchsförderungsprogrammen - Unterstützen der Profilierung durch Sichtbarmachen von Leistungsausweisen, z.B. durch Förderung von Publikationen, Referaten, etc. - Fördern von Mobilität und Engagements in Kooperationsprojekten - Unterstützen Erschliessen von Zugängen zu Netzwerken, Gremien und Schlüsselpersonen, z.B. durch Mentoring
--

Quelle: Positionspapier (2005); Truniger (2005); Weiss Sampietro (2005)

Form von Postulaten präzisiert (Positionspapier, 2005) und mit Inputreferaten aus der Perspektive der Fachhochschulkonferenz, der Fachhochschulleitung (Truniger, 2005) und der wissenschaftlichen Mitarbeitenden (Weiss Sampietro, 2005) ergänzt (Tab. 3).

An der Tagung präsentiert wurden auch bereits erfolgreich umgesetzte Modelle zur Nachwuchsförderung. Zu erwähnen sind insbesondere die beiden Angebote der Fachhochschule Nordwestschweiz, das Mentoringprogramm 'mefista' und 'ecademy fellowship', ein internationales Austauschprogramm sowie das Promotionsmodell der Hochschule für Wirtschaft Luzern.

Diese Bemühungen verdeutlichen das Interesse und das Engagement der Fachhochschulen. Gleichzeitig ist zu beachten, dass Qualifikation und Weiterentwicklung neben institutionalisierten Programmen auch die direkte Unterstützung 'on the job' und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Fachhochschulen erfordern.

Diesem Anliegen muss noch verstärkt Rechnung getragen werden. Voraussetzungen für die Einbindung und Umsetzung solcher Fördermaßnahmen sind eine aktive Auseinandersetzung und das Engagement der Konferenz der Fachhochschulen, der Fachhochschulen und deren Führungsverantwortlichen, die Aufgaben und Kompetenzen der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden innerhalb der Gesamtorganisation zu klären, sich für ihre Qualifizierung und Profilierung einzusetzen und die notwendigen finanziellen Mittel bereitzustellen.

Sowohl die Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden als auch die Fachhochschulen werden von der Ausarbeitung entsprechender Fördermaßnahmen profitieren. Mit transparenten Anstellungsmodalitäten und definierten Personalentwicklungskonzepten werden die Fachhochschulen ihre Position als attraktive Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt stärken und sich gegenüber Kooperationspartnern profilieren.

Literaturverzeichnis

- Barben, M.-L. /Ryter, E. (2003): Mehr Dozentinnen an die Fachhochschulen. Empfehlungen und Handlungsvorschläge. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie.
- Bundesamt für Statistik (2004): Personal der universitären Hochschulen 2003. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- Bundesamt für Statistik (2005): Personal der Fachhochschulen 2004. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- Fachhochschule Nordwestschweiz. *Ecademy Fellowship, ein internationales Austauschprogramm für den Mittelbau an Fachhochschulen*: <http://www.ecademy.ch>
- Fachhochschule Nordwestschweiz. *Mefista, ein wissenschaftlich begleitetes Mentoringprogramm für Frauen aus dem Mittelbau*: <http://www.mefista.fhnw.ch>
- Fachhochschule Zentralschweiz (2005): Das Promotionsmodell der Hochschule für Wirtschaft Luzern. Referat präsentiert an der schweizweiten Tagung zu Situation und Perspektiven des Mittelbaus an den Fachhochschulen vom 31. Mai 2005 in Olten [Online]. Erhältlich: <http://www.kfh.ch>
- Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz (2003): Empfehlungen zum Mittelbau und zur Nachwuchsplanung Dozierender [Online]. Erhältlich: <http://www.kfh.ch>
- Positionspapier mit Postulaten zur Positionierung und Förderung des Mittelbaus an Fachhochschulen (2005): Erarbeitet im Rahmen der Tagung zu Mittelbau an Fachhochschulen - Aktuelle Situation und Perspektiven vom 31. Mai 2005 in Olten [Online]. Erhältlich: <http://www.kfh.ch>
- Roloff, C. (Hg.) (2002): Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an den Hochschulen. Bielefeld: Kleine.
- Stamm, M. (2002). Fachhochschulen 2002. Bericht über die Schaffung der Schweizer Fachhochschulen. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT.
- Truniger, L. (2005): Mittelbau an Fachhochschulen - Aktuelle Situation und Perspektiven. Referat präsentiert an der schweizweiten Tagung zu Situation und Perspektiven des Mittelbaus an den Fachhochschulen vom 31. Mai 2005 in Olten. [Online]. Erhältlich: <http://www.kfh.ch>
- Weiss Sampietro, T. (2005): Zur Rolle des Mittelbaus an den Schweizer Fachhochschulen. Referat präsentiert an der schweizweiten Tagung zu Situation und Perspektiven des Mittelbaus an den Fachhochschulen vom 31. Mai 2005 in Olten. [Online]. Erhältlich: <http://www.kfh.ch>
- Zölch, M./ Greiwe, S. / Semling, C. (2005): Die Situation von Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden an Schweizer Fachhochschulen. Ergebnisse einer schweizweiten Befragung. Olten: Sonderdruck der Fachhochschule Nordwestschweiz.

■ Dr. lic. phil. Sonja Markwalder, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fachhochschule Nordwestschweiz, E-Mail: sonja.markwalder@fhnw.ch

HoF – Institut für Hochschulforschung Wittenberg, vom 4.4.2006

Die Trends der Hochschulbildung und ihre Konsequenzen

Im Auftrag des österreichischen Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur hat eine Autorengruppe des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg die aktuellen Trends in der Hochschulbildung untersucht, die für die Zukunft zu erwartenden Trendentwicklungen prognostiziert, Zielkonflikte identifiziert, notwendige Änderungen im universitären Management und bei der Kompetenzentwicklung der Lehrenden bestimmt und 167 Handlungsempfehlungen formuliert.

Der Bericht ist jetzt vom österreichischen Bildungsministerium in Printform und online veröffentlicht worden.

Peer Pasternack /Roland Bloch /Claudius Gellert /Michael Hölscher /Reinhard Kreckel /Dirk Lewin /Irene Lischka /Arne Schildberg: Die Trends der Hochschulbildung und ihre Konsequenzen. Wissenschaftlicher Bericht für das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur der Republik Österreich, bm:bwk, Wien 2006, 227 S.

URL http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/13020/studie_trends_hsbildung.pdf

Martin Mehrtens



Martin Mehrtens

Personalentwicklung - Ein kritischer Erfolgsfaktor für eine nachhaltige (Qualitäts-)Entwicklung (in) der Universität

Ein Praxisbericht

Die sich heute dramatisch schnell verändernden Rahmenbedingungen durch den Bologna-Prozess, eine aktive Finanz- und Ressourcensteuerung sowie ein zunehmend dynamischer und wettbewerbsgeprägter „Forschungsmarkt“ stellen hohe Anforderungen an die handelnden Wissenschaftler/innen in den Führungsebenen der Universitäten und Hochschulen. Die Entwicklung neuer Fach-, Lehr- und Forschungsprofile wie auch die Reformierung tradierter Strukturen und Prozesse des Systems Universität erfordern die Bereitschaft, über den eigenen Arbeitsbereich hinausgehend, einen Beitrag für die Innovation und Qualitäts- und Strukturentwicklung in Forschung und Lehre in der Universität zu leisten. Diese Aufgabe erfordert nicht nur Gestaltungswillen und Entscheidungskompetenz, sondern die Ausprägung eines klaren Rollenverständnisses und die Begründung einer Kultur und Kontinuität von Leitung und Führung in der Universität / Hochschule.

1. Besondere Strukturen und Kulturen der Hochschulen anerkennen

Das Nebeneinander von klassischen Führungslinien in Rektorat und Dekanat und Kollegialstrukturen in der akademischen Selbstverwaltung, von gelebten Führungsrollen mit klarer persönlicher Verortung von Entscheidung und Verantwortung bis hin zu anonymisierter und kaum zu lokalisierender Verantwortung in den Gremien prägen ein diffuses System von Führung und Leitung in Universitäten und Hochschulen. Die damit einhergehend häufig nicht klar geregelten Entscheidungskompetenzen und Zuständigkeiten zwischen akademischer Selbstverwaltung und persönlicher Leitung, eine administrative Kultur und fehlende persönliche Verantwortung wie auch bürokratisierte und erstarrte (Selbst-)Verwaltungsprozesse und nicht selten festgefahrene Strukturen und tradierte Verhaltensmuster der an Veränderungs- und Entscheidungsprozessen Beteiligten, sind Hindernisse in der Ausprägung von Führungsrollen und Führungsverantwortung in Veränderungsprozessen in der Universität.

Die Übernahme von Führungsverantwortung in der Universität wird zudem durch nicht hinreichende Zielorientierung, wenig Anerkennung in der Führungsrolle und eine häufig festzustellende „Sandwich-Position“ der professoralen Führungskräfte als gleichzeitige Vertreter von Partial- und Gesamtinteressen erschwert.

Hinsichtlich der Komplexität und Klarheit der Leitungsbeziehungen und Entscheidungsstrukturen unterscheidet sich eine Universität damit grundlegend von einem klassischen Unternehmen. Erfolgsmodelle aber auch Wertesysteme

und Leitungsstrukturen sowie Führungsrollen sind kaum zu adaptieren. Dies erklärt zum einen die wenig erfolgreichen Adaptionsbemühungen und diesbezüglich wenig adäquaten Lösungskonzepte für die Leitung und Steuerung von Hochschulen, die teilweise sogar in Hochschulrecht gegossen wurden, und zum anderen die teilweise feststellbare Sprachlosigkeit sowie Verständigungsprobleme zwischen Hochschulvertretern und die Hochschule begleitenden Partnern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

2. Neue Qualifikationen werden benötigt

Die im Rahmen der Organisationsentwicklung in der Universität Bremen eingeleitete Dezentralisierung und die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung auf Dekanats- und Institutebene und in die Studiengänge und Institute hat zu einer deutlichen Akzentverschiebung in den benötigten Qualifikationsprofilen von Professoren geführt. Leitungs- und Führungskompetenzen, so genannte „außerfachliche Qualifikationen“, die die fachwissenschaftliche Exzellenz und didaktische Kompetenz künftig komplettieren, werden zu notwendigen Qualifikationen für eine erfolgreiche wissenschaftliche Karriere in der Universität.

Zu diesen „Managementfähigkeiten“ in der Wissenschaft gehören vor allem die souveräne Personalführung, „Organisationstalent“, diplomatisches Geschick, Bereitschaft zum Verantworten von Entscheidungen, das Setzen von Prioritäten, das Vermitteln unterschiedlicher Interessen und nicht zuletzt das Umgehen mit Konflikten. Notwendig sind weitere Fähigkeiten zum Projekt- und Zeitmanagement, des freundlichen und bestimmten Anleitens von Mitarbeitern und (nicht zu vergessen) des gekonnten Moderierens von Sitzungen.

Hiermit sind umfassende und breit angelegte Anforderungen definiert, die letztlich nicht per se ohne Unterstützung und Förderung erfüllt werden können. Die für die Initiierung, Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen notwendige Übernahme persönlicher Verantwortung muss in diesem Zusammenhang ebenso gelernt werden wie die Leitung und Führung mit Zielen. Erschwert wird dieser Lern- und Entwicklungsprozess durch einen tradierten Wertekanon der Wissenschaft, der individuelle Forschungsleistungen deutlich priorisiert und Leistungen für das Gesamtsystem Universität nur bedingt honoriert.

3. Die Neuen sind die Hoffnungsträger

Den jeweils neu berufenen Mitgliedern der Universität kommt in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung

zu. Sie sind über die Berufung mit großen Erwartungen belegt. Sie sollen Ideen- und Impulsgeber für Qualitätsentwicklung, Positionierung und Veränderung sein, sie sollen kreativ und innovativ Forschung und Lehre gestalten und erfolgreich prägen. Kurzum: sie sind Hoffnungsträger der Entwicklung und Veränderung von Forschungspotenzialen und Lehrprofilen und mit hohen Erwartungen bezüglich der Qualitätsentwicklung belegt.

Juniorprofessoren sind diesbezüglich in der Universität Bremen mit einem doppelten Erwartungspotenzial belegt. Einerseits sollen sie ein Fachgebiet aufbauen, entwickeln, profilieren und sich als statusrechtlich gleichgestellte Professoren aktiv in die Akademische Selbstverwaltung und Hochschulgestaltung einbringen, andererseits definieren die sechs Jahre der Juniorprofessur eine wissenschaftliche Entwicklungsphase, die erfolgreich in eine ordentliche Professur münden soll. Die Juniorprofessur versucht den Spagat einerseits sich zu qualifizieren und andererseits als vollwertiges professorales Mitglied der Universität Motor der Wissenschaftsentwicklung und Organisationsreform in der Universität Bremen zu sein. Diese besondere, mit ausgeprägten Zielkonflikten geprägte Rolle begründet ein hohes Maß an Verantwortung, dass die Universität ihren Juniorprofessoren entgegenbringen muss.

4. Personalentwicklung in der Universität Bremen – sie gibt Orientierung, begleitet Entwicklung, fördert Qualitätsentwicklung

Welchen Beitrag kann Personalentwicklung zur Rollenfindung und Kompetenzentwicklung von Professoren, Führungskräften und (jungen) Wissenschaftlern in der Universität leisten, und wie kann über gezielte Förderprogramme die Qualitätsentwicklung gefördert werden?

Personalentwicklung kann ...

- Orientierung vermitteln
- über Perspektiven informieren
- Blicke und Sichten öffnen
- Selbstreflektion initiieren und fördern
- Potenziale erkennen, erschließen und nutzen
- (organisatorische) Entwicklungsprozesse flankieren
- Führungsrollen entwickeln und konsolidieren
- gezielt fördern
- (interdisziplinären) Erfahrungsaustausch und Vernetzung fördern

Fehlende Rollenprofile und unklare Perspektiven einerseits und ein verengter Blick auf den klassischen Wissenschaftsbereich andererseits setzen einer offensiven (Personal-)Entwicklung jedoch nicht selten Grenzen.

Erste positive Erfahrungen konnten in der Universität Bremen mit einer zielgruppenorientierten Personalentwicklung gemacht werden. Ein Beispiel ist das Personalentwicklungsprogramm für Juniorprofessoren in der Universität Bremen, das auf „die Neuen“ als Hoffnungsträger für Qualitäts- und Hochschulentwicklung gerichtet ist.

Dieses dreijährige Personalentwicklungsprogramm ist als flexible und bedarfsorientierte Förderung konzipiert worden. Die Maßnahmen in dem mehrjährigen Förderprogramm thematisieren Unterstützungsbedarfe im Bereich der

Information über Strukturen und relevante Organisationsprozesse der Universität. Sie vermitteln Orientierung in der anzunehmenden Führungs- und Wissenschaftlerrolle und fördern Handlungs- und Gestaltungskompetenz. Mit dem Förderprogramm soll zudem ein aktiver Beitrag zur Vernetzung der jungen Wissenschaftlern geleistet werden. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Universität Bremen zielt hierbei auf

- eine Kompetenzentwicklung, die neben der fachwissenschaftlichen Kompetenz auch die für eine erfolgreiche Wissenschaftskarriere notwendigen Fähigkeiten der Organisation, Vernetzung und Personalführung fördert;
- eine Förderung der interdisziplinären Vernetzung;
- die Bereitstellung von Möglichkeiten und Räumen für Kreativität, Ideen, Anregungen, Erfahrungsaustausch, Informationen und Feedback zu eigenen Sicht- und Handlungsweisen;
- eine Unterstützung im Umgang mit tradierten Strukturen im Wissenschaftsbetrieb;
- die Entwicklung neuer Strategien zum Umgang mit Konflikten;
- die Förderung neuer (interdisziplinärer) Kooperations- und Führungsmodelle im Wissenschaftsbereich;
- eine Vorbereitung auf Reformprozesse in der Universität Bremen und den damit einhergehenden neuen und erweiterten Anforderungen an Professoren;
- letztlich aber auch die Klärung von Berufsperspektiven bezieht die Klärung dienstrechtlicher Fragen sowie die Information über geltende Strukturen, Rechtsrahmen, Infrastrukturen, Dienste und Dienstleistungsprozesse in der Universität ausdrücklich mit ein.

Gefördert werden

- die **realistische Einschätzung der eigenen persönlichen Stärken und Fähigkeiten**,
und
- die Entwicklung der **persönlichen und sozialen Kompetenz** (ganzheitliches und konzeptionelles Denkvermögen, Kreativität, Kommunikations-, Kooperations- u. Teamfähigkeit, Verantwortungs- u. Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung u. Selbstkontrolle, persönliche Integrität, Risikobereitschaft).

5. Wichtig ist die Balance zwischen gezielter Förderung und selbstorganisierter Entwicklung

Erfahrungen in der Universität Bremen zeigen, dass nicht alle Entwicklungsschritte einer systematischen Personalentwicklung zugänglich und entsprechend planbar sind. Hier gilt es, insbesondere Raum für individuelles Lernen und für persönliche Förderung zu schaffen und zu sichern. Dies gilt vor allem für die Entwicklung von Führungs- und Managementkompetenzen und die Belebung notwendiger Führungsrollen. Über Coaching und Mentoring werden diesbezüglich gezielt individuelles Lernen und Selbstreflektion in der Universität Bremen gefördert.

Bei aller Maßnahmenvielfalt und einer systematischen und zielgerichteten flankierenden Begleitung der Personalentwicklungsprozesse ist in allen Phasen der Personalentwick-

lung und individuellen Förderung eine sinnvolle Balance zwischen initiiertem Förderung und selbst organisierter Entwicklung zu wahren. Gerade die Prozesse der Entwicklung von Führungsrollen in der Wissenschaft sollen über Freiräume und selbstorganisierte Prozesse zur Kompetenzentwicklung die Entwicklung von Eigenverantwortung und Selbstorganisation stärken.

Die Universität Bremen geht in diesem Zusammenhang in der Personalentwicklung auch neue Wege. Beispielhaft sind Kooperationen mit einem Theaterregisseur und einem Improvisationstheater. Über diese Kooperationen sollen gezielt Förderungen im Bereich der Selbstwahrnehmung und Situationseinschätzung ermöglicht werden. Es soll für körperliche und stimmliche Präsenz und damit das Verhältnis von Körper und Sprache sensibilisiert werden. Eigene Voraussetzungen und Stärken sollen erkannt und optimiert werden, um gleichzeitig mehr über sich und die Wirkung auf andere zu erfahren. Ziel ist, anhand von Übungen und Improvisationen, die eigenen Fähigkeiten auszuloten und zu erweitern. Hierbei steht nicht nur das „Reden halten“, sondern das Erkennen der eigenen Grenzen – mit seinen Fähigkeiten an die Grenze zu gehen und Möglichkeiten der individuellen Entwicklung in Richtung Grenzerweiterung auszuprobieren - im Vordergrund. Ziel ist die Entwicklung von Authentizität als Person, als Wissenschaftler und letztlich auch als Führungskraft.

Die Erfahrung und das Handwerk aus dem Theaterbereich, d.h. körperliche Vorgänge im Zusammenhang mit der Wirkung herauszuarbeiten und zu benennen, schaffen hier weiterführende Möglichkeiten der persönlichen Förderung und Potenzialentwicklung für Wissenschaftler in den unterschiedlichen Rollen.

6. Förderung für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung in der Universität

Die Personalentwicklung ist eingebettet in eine breit angelegte Organisationsentwicklung in der Universität Bremen. Bereits seit Mitte der neunziger Dekade ist in der Universität Bremen ein offensiver Prozess der Organisations- und Personalentwicklung, der nicht auf Teilbereiche begrenzt bleibt, initiiert.

Die Grundprinzipien dieses Organisationsentwicklungsprozesses der Universität Bremen orientieren sich an den Vorstellungen der „lernenden Organisation“. In der Konzeption der „lernenden Organisation“ wird von der Annahme ausgegangen, dass nicht nur Individuen als Mitglieder von Organisationen, sondern komplexe Organisationen, zumindest Teile von Organisationen lernen können. Ziel ist, kreativ, schnell und effizient auf neue äußere Anforderungen reagieren zu können und selbst initiativ zu werden.

Ausgehend von der Erwartung, dass erfolgreiche Entwicklungsprozesse durch die Fähigkeit geprägt sind, die Dinge auf neue Art zu sehen, ein neues Verständnis zu erlangen und neue Verhaltensmuster zu erzeugen, wird in Bremen versucht, tradierte Strukturen zu verändern und die Universität insgesamt zu reformieren.

Mit der Entwicklung und Umsetzung von vernetzten und auf mehrere Jahre angelegten Personalentwicklungsmaßnahmen zur gezielten Förderung von (Nachwuchs-) Wissenschaftlern werden in der Personalentwicklung der Universität Bremen neue Wege beschritten, um kompetente und engagierte Wissenschaftler gezielt in der eigenen Karriereentwicklung zu fördern und für Veränderungsprozesse zu gewinnen. Die Vernetzung mit Trägern wissenschaftlicher Führungsrollen in der Universität spielt in diesem Zusammenhang eine große Rolle. Die Vermittlung „informellen Wissens“ steht hier im Vordergrund und erlangt für die Übernahme von Führungsrollen in der Universität/Hochschule große Bedeutung. Personalentwicklung hat in diesem Zusammenhang auch eine wichtige Funktion in der Initiierung entsprechender Netzwerke zur Förderung eines abgestimmten und strategischen Führungshandelns in der Universität. Sie ist aktiver Baustein eines integrierten Veränderungs- und Reformprozesses in der Universität, der neue Anforderungen stellt und erweiterte Kompetenzen bei den Wissenschaftlern notwendig macht.

■ Dr. rer.pol. Martin Mehrrens, Dezernat des Dezernats 5: Organisa-tion, Personalentwicklung, IT und Zentrale Dienste, Universität Bremen, E-Mail: marmehr@uni-bremen.de

INCHER-Kassel – Internationales Zentrum für Hochschulforschung in Kassel

„Was macht fitte Hochschulpräsidenten aus?“

- Die Debatte über eine Professionalisierung der Hochschulleitung -
16. Workshop der Darmstadt-Kassel-Runde, Dienstag 2. Mai 2006

Mit wachsender Autonomie brauchen die Hochschulen eine professionellere Leitung – so heißt es. Aber wie professionalisieren sich Hochschulpräsidenten? Und ist ein Wandel der Führungsaufgaben an den Hochschulen tatsächlich festzustellen?

Ausgehend von Präsidenten bzw. Rektoren als handelnde Personen werden mit diesem Workshop der DAKS-Runde Dimensionen der Professionalisierung im Bereich der Hochschulleitung und Elemente von „good governance“ in den Blick genommen, die den Wandel der Führungsstrukturen und die Anforderungen an einen Präsidenten neuen Typs verdeutlichen können.

Neben Versuchen einer Definition dessen, was Professionalisierung der Hochschulleitung bedeutet, geht auch um die Frage, wie sich Präsidenten und Rektoren qualifizieren und qualifizieren können, um fit für die Ausübung ihrer Funktion zu werden. Dazu haben wir auch einen ausländischen Referenten eingeladen, der über seine Erfahrungen als Lehrender in den EUA/IMHE Seminaren für neugewählte Hochschulleiterinnen und -leiter berichten wird.

Programm unter: http://www.uni-kassel.de/wz1/d_veranstalt/a_daks17.pdf

*Christina Reinhardt, Max Dorando, Peter Kallien,
Renate Kerbst, Roland Kischkel & Gerhard Möller*

Universitätsübergreifende Kooperation und kollegiale Beratung –

Eine Fortbildung für Führungskräfte der Universitäten
Bochum, Dortmund und Witten-Herdecke
Teil 1

Mit der Deregulierung der Hochschulen ergeben sich neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Akteure. Wie setzen sich Hochschulleitungen mit den neuen Anforderungen an ihre Institutionen auseinander? Wie reagieren Führungskräfte in Hochschulen auf Veränderungen in ihren Arbeitsbereichen? Immer lauter wird der Ruf nach einer Personalentwicklung, die insbesondere Führungskräfte bei der Wahrnehmung der vielfältigen Aufgaben unterstützt. Die Ruhr-Universität Bochum, die Universität Dortmund und die Universität Witten/ Herdecke haben sich in einem gemeinsamen Projekt mit diesen Fragen auseinandergesetzt und haben eine Form gefunden, sich bei anstehenden Herausforderungen gegenseitig kollegial zu unterstützen. In dem vorliegenden Artikel beschreiben einige der beteiligten Akteure – die Kanzler, die Trainer und die Personalentwicklerin – diese Kooperation. Deutlich wird dabei vor allem die Wirkung der gemeinsamen Fortbildungsveranstaltung, an der die ersten beiden Führungsebenen der Verwaltungen beteiligt waren. Die anschauliche Beschreibung der gesamten Maßnahme soll durchaus zum Nachahmen anregen.

1. Hochschulpolitisches Umfeld

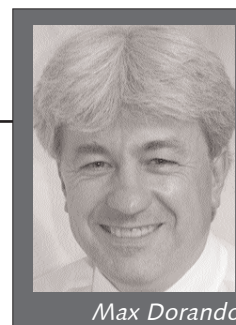
Gerhard Möller

„Die deutschen Hochschulen haben in den letzten Jahren einen wesentlichen Charakterwandel erfahren. Nach einer langen Zeit beschaulicher Ruhe befinden sie sich heute in einem bedeutenden Expansionsprozess. Die bescheidenen Laboratorien und die Gelehrtenstuben, die bis zur ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts das Bild der Universitäten bestimmten, entwickelten sich aufgrund wachsender Nachfrage nach den Dienstleistungen der Hochschulen zu großen Lehr- und Forschungszentren.“ (Zitat aus einem hochschulpolitischen Dokument von 1970)

Die Expansion des Hochschulbereiches seit den 1960er Jahren (1959/60 wurden 200.000, 1969 schon 450.000 Studierende, in den 90er Jahren dann 1,75 Millionen gezählt.) fand sowohl durch die Ausweitung der Studienplätze in bestehenden Hochschulen als auch durch die Gründung neuer Hochschulen statt. Sie wurde mit den Instrumenten staatlicher Hochschulplanung und –steuerung betrieben, die verkürzt als *input-Steuerung* bezeichnet werden können. Inkrementelle Feinsteuerung der Hochschulhaushalte, Kameeralistik nach dem Einnahmen/Ausgaben-Muster, Hochschulbau als Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe, erschöpfende Nutzung der in Formeln gemessenen Ausbildungska-



Christina Reinhardt



Max Dorando



Peter Kallien



Renate Kerbst



Roland Kischkel



Gerhard Möller

pazität, zentrale Zulassungsverfahren, staatliche Kontrolle über die Curricula durch Genehmigung der Prüfungsordnungen sind Stichworte für diese Entwicklungsphase, die seit den beginnenden 1990er Jahren schrittweise einem „Neuen Steuerungsmodell“ Platz macht.

Der Weg über größere Finanzautonomie zum Globalhaushalt, die Ablösung der Detailsteuerung durch Steuerung mit Zielvereinbarungen, Ressourcenverteilung nach leistungsbezogenen Indikatoren, die Ersetzung von Zustimmung- und Genehmigungsvorbehalten durch Qualitätssicherungssysteme und allgemein die Verstärkung wettbewerblicher Verteilung kennzeichnen die noch nicht abgeschlossene aber unumkehrbare neue *output-orientierte Steuerung*.

Was bedeutet diese Entwicklung für Hochschulen und ihre Verwaltungen? Hochschulen, die im Wettbewerb um staatliche Zuschüsse und Fördermittel, um gute Studierende und hervorragende Wissenschaftler stehen, sollten sich ihrer Ziele bewusst sein, über eine Entwicklungsstrategie verfügen und z. B. durch Schwerpunktbildung ein klares Profil entwickeln. Als Organisation sind Universitäten weiterhin fraktal und dezentral verfasst, obwohl in Grundsatzfragen der Institution ebenso wie bei der Ressourcensteuerung die Rolle der Hochschulleitungen durch Änderungen des Hochschulrahmengesetzes (HRG) und der Landeshochschulgesetze deutlich gestärkt worden ist. Die Entscheidung über

die Berufung von Professoren und die Festlegung ihrer Leistungszulagen wird gegenwärtig ebenso wie die Dienstvorsetzeneigenschaft auf den Rektor und damit die Hochschulen delegiert. Im Ganzen handelt es sich um nichts Geringeres als einen Systemwechsel, der auch für die Rolle der Hochschulverwaltungen Konsequenzen mit sich bringt. Von ihnen wird erwartet, dass sie parallel zu diesem Systemwechsel einen Rollenwechsel vollziehen: von der auf Rechtmäßigkeit und Ordnungsgemäßheit fokussierten zur ziel- und dienstleistungsorientierten Verwaltung.

Veränderungsprozesse zu gestalten gehört zu den schwierigsten Führungsaufgaben. Der Gedanke liegt daher nahe, die Ideen und den Rat von Kollegen in gleicher oder ähnlicher Lage zu nutzen. Wir haben uns in der geographischen Nähe dreier Universitäten und auf der Basis von Offenheit und Vertrauen zwischen den handelnden Personen auf unser Projekt verständigt. Die Tatsache, dass zwei Universitäten in staatlicher Trägerschaft stehen und eine privat organisiert ist, wird von uns als Bereicherung empfunden.

2. Vorgeschichte

2.1 Die Ausgangssituation in Bochum, Teamentwicklung und Vorbereitung des Projektes

Christina Reinhardt

In der Bochumer Verwaltung hat es in den letzten Jahren einen massiven Wechsel auf den beiden oberen Führungsebenen gegeben: 1999 wurde die Stelle des Kanzlers und seines Stellvertreters neu besetzt und zwischen 2000 und 2004 schieden insgesamt drei Dezernenten aus, die alle seit über dreißig Jahren die Verwaltung der Ruhr-Universität Bochum (RUB) entscheidend mit geprägt hatten. 2004 kam es noch einmal zu einem personellen Wechsel in der Funktion des Kanzlervertreters und so sind innerhalb kürzester Zeit 5 von 8 Schlüsselpositionen in der Verwaltung neu besetzt worden. Der Kanzler und das zur Hälfte „verjüngte“ Team hatte großes Interesse an einer aktiven Gestaltung der Veränderungsprozesse, die in dieser Zeit vor allem durch hochschulpolitische Entscheidungen angestoßen worden waren. Zugleich bestand Übereinstimmung darin, dass hierfür die Verbesserung der dezernatsübergreifenden Zusammenarbeit notwendig war. Kanzler und Dezernenten entschieden sich, zunächst gemeinsam in einen Teamentwicklungsprozess einzusteigen, der durch eine externe Trainerin begleitet werden sollte. Ziel dieses Vorhabens war es, sich gegenseitig besser kennen zu lernen und sich auf gemeinsame Vorstellungen hinsichtlich der Zusammenarbeit, des Führungsverständnisses und der organisatorischen und strategischen Neuorientierung der Verwaltung zu einigen. Im Rahmen dieses Teamentwicklungsprozesses konkretisierten und formulierten der Kanzler und die Dezernenten der RUB auch ihren Fortbildungsbedarf. Inhaltlich einigte man sich auf den Themenkreis Kommunikation und Führung. Auf der Suche nach geeigneten externen Partnern für einen solchen kollegialen Austausch war das Interesse an den umliegenden Universitäten von Anfang an hoch. Auf Einladung der RUB fanden im Frühjahr 2002 erste Gespräche zwischen den Kanzlern bzw. dem Geschäftsführer, den Personaldezernenten und Personalentwicklern der Universitäten Dortmund, Witten/Herdecke und Bochum

zum Thema Personalentwicklung statt. Alle drei Seiten zeigten ihr großes Interesse an Kooperation im Bereich Führungskräfteentwicklung. Als gemeinsames Projekt wurde eine mehrtägige Fortbildung für Führungskräfte aus den Verwaltungen vereinbart. Aus dieser Fortbildung sollte dann ein längerfristig angelegter Austausch nach dem Modell der kollegialen Beratung entstehen. Die Personalentwicklung der RUB bekam den Auftrag, in Abstimmung mit den potenziellen Teilnehmern der drei Universitäten ein Fortbildungskonzept zu erarbeiten und geeignete Trainer auszusuchen. Die Auswahl der Trainern geschah gemeinsam mit Beteiligten aus allen drei Hochschulen im Rahmen eines Auswahlverfahrens, bei dem sich verschiedene Trainer und Beratungsfirmen mit ihrem Konzept und ihrer Arbeitsweise persönlich vorstellten. Die Auswahlkriterien waren Erfahrung mit Führungskräften, insbesondere aus dem öffentlichen Dienst; Mut, Konflikte anzusprechen; Motivation, Integration und Unabhängigkeit. Gemeinsam fiel die Wahl auf die Firma KerbstConsult aus Köln.

Im Herbst 2002 konkretisierte die Personalentwicklung der RUB den Auftrag an die Firma und begann mit der zeitlichen und räumlichen Koordination der Fortbildung, deren erstes Modul im November 2002 startete. Die organisatorische Betreuung der Maßnahmen erfolgte während der gesamten Dauer der Fortbildung durch die Personalentwicklung in Bochum.

2.2 Neuorientierung in Dortmund

Roland Kischkel

Bestimmend für die Dortmunder Ausgangssituation waren auf der einen Seite einige wesentliche personelle Wechsel auf der Führungsebene innerhalb weniger Jahre, die als Zäsur erlebt wurden, und auf der anderen Seite der Wunsch, in der Phase der Neugestaltung kollegiale Kontakte zu Nachbaruniversitäten aufzubauen. Die Bochumer Einladung, an einer gemeinsamen Plattform für kollegiales Coaching teilzunehmen, war in Dortmund insofern sehr willkommen, als mit ihr der Rahmen für einen persönlichen und informellen Austausch über die Universitäten hinweg entstehen sollte. In der Leitung der Dortmunder Universitätsverwaltung – in diesem Zusammenhang schließt dies den Kanzler und sechs Dezernenten ein – trafen in der zeitlichen Umgebung des gemeinsamen Projektes folgende Veränderungen zusammen: Ein neuer und von außen kommender Kanzler, das Ausscheiden des Haushaltsdezernenten und ständigen Vertreters des Kanzlers, die Bestellung einer ständigen Vertreterin des Kanzlers aus dem Kreis der Dezernenten, die Wiederbesetzung der Leitung des Haushaltsdezernats, die Fusion zweier Dezernate sowie die Bildung eines neuen Dezernats einschließlich der Besetzung der Leitung des neuen Dezernats. Eine weitere Eigenschaft der Dortmunder Führungsgruppe wird erkennbar, wenn man sich ihre Zusammensetzung nach dem Alter (dem „dienstlichen“ wie dem Lebensalter) und nach dem beruflichen Werdegang vergegenwärtigt: Die Spanne im Lebensalter lag zwischen Mitte 30 und Anfang 60, die im „dienstlichen Alter“ in der aktuellen Position liegt zwischen unter einem Jahr und etwa 30 Jahren – den Kanzler selbst darf man mit zu Beginn des Projektes 44 Lebensjahren und zwei Dienstjahren als Kanzler als jung bezeichnen. In den Ausbildungsgängen sind die Richterausbildung vertreten, die

Ausbildung in der Verwaltungslaufbahn, ein ingenieurwissenschaftliches Studium sowie wissenschaftliche Tätigkeit und Promotion in den Geistes- und Sozialwissenschaften bzw. in der Statistik. So notwendig die geschilderte Heterogenität angesichts der vielfältigen fachlichen Anforderungen in der Universitätsverwaltung ist, sie wird dann zum Problem, wenn jenseits der fachlichen Einzelfragen die gemeinsamen Ziele der Universitätsverwaltung neu zu bestimmen und Grundlagen für die Form der Zusammenarbeit zu schaffen sind. Ein vertieftes Interesse an anderen Universitätsverwaltungen, und damit verbunden Erwartungen an kollegiales Coaching, mag im Vorfeld des Projektes daraus entstanden sein, dass in der Dortmunder Führungsgruppe relativ wenig eigene Erfahrung aus der Arbeit in anderen Hochschulen oder anderen Bereichen der Wissenschaftsverwaltung vorhanden war. Will man sich das wichtige persönliche oder organisationale Lern- und Erfahrungsfeld, das vom Vergleichen lebt, dennoch erschließen, müssen dafür andere Formen gefunden werden. Das Projekt bot dafür Möglichkeiten, und zwar nicht nur für das Vergleichen innerhalb des staatlichen Hochschulbereichs, sondern als wertvolle Ergänzung auch für das Vergleichen mit der privaten Universität Witten-Herdecke.

Ein letzter Aspekt gehört zum weiteren Rahmen des Projektes: die jüngste Entwicklung der Beziehungen zwischen den Universitäten in Bochum und Dortmund. Mit der politisch gewollten und von den Rektoren getragenen Aufnahme der Zusammenarbeit sind auch zwischen den Verwaltungen Barrieren entfallen. Im Vorfeld unseres gemeinsamen Projektes hat diese Veränderung zunächst einmal eine angesichts der regionalen und fachlichen Nähe der Universitäten erstaunliche Fremdheit beider Verwaltungen erkennbar werden lassen.

2.3 Die Wittener Ausgangssituation

Peter Kallien

Die Private Universität Witten/Herdecke hat es sich zum Ziel gesetzt, neue Formen des Lehrens und Lernens zu erproben, neue Studienrichtungen und Ansätze in der Forschung zu entwickeln sowie neue Wege in der Organisation einer wissenschaftlichen Hochschule zu gehen. Ihr Anspruch ist es, Modelluniversität zu sein. Diese „Modellhaftigkeit als Prinzip“ trug auch dazu bei, dass in der Vergangenheit eine bewusste Abgrenzung zu den staatlichen Hochschulen gelebt wurde. Die Verwaltungsstrukturen orientierten und orientieren sich eher an der gewerblichen Wirtschaft als an den deutschen Hochschulen. Dadurch bedingt kam es kaum zu Kontakten mit den Verwaltungen der Nachbaruniversitäten aus Bochum und Dortmund. Seit 2001 gehört die UWH als einzige private Universität mit vollem Stimmrecht der Deutschen Hochschulrektorenkonferenz (HRK) sowie seit 2002 der Landesrektorenkonferenz (LRK) an. Diese Einbindung in die deutsche hochschulpolitische Arbeit, die Neugierde auf die jeweils andere Sichtweise und nicht zuletzt der Wechsel in der kaufmännischen Geschäftsführung waren Auslöser, die gemeinsame Arbeit im Bereich der Führungskräfteentwicklung aufzunehmen. Die Situation an der UWH ist geprägt durch die schnelle Entwicklung von einer kleinen, familiären zu einer mittelständischen Organisation. Die Anzahl der Studierenden verdoppelte sich innerhalb von 8 Jahren auf aktuell 1200,

die Aufwendungen der Universität stiegen in diesem Zeitraum um rd. 50% bei gleich bleibender personeller Ausstattung der zentralen Administration. Dieser Prozess generiert neue Anforderungen an die Führungskräfte in der Verwaltung. Wie auch bei den Partnern in Bochum und Dortmund hat man sich in Witten für den Ansatz des kollegialen Coachens zur Unterstützung der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Universitäten und der Führungskräfteentwicklung entschieden.

3. Der Prozess

Max Dorando, Renate Kerbst

Vorspann

„Die Berater nehmen Kontakt mit den Kunden auf. Der Auftrag bekommt Gestalt und wandelt sich.“

Die Universitäten hatten sich für uns entschieden. Aus der Ausschreibung ging hervor, dass es sich einerseits um ein Programm für Führungskräfteentwicklung in der Verwaltung handelt; andererseits ging es um die Kooperation der beteiligten Universitäten. Es gab auch eine Wunschliste von Themen, quasi als Agenda zu verstehen, mit den Stichworten: Führungskommunikation, Rollenverständnis, Zeit- und Selbstmanagement, Stressbewältigung und Kollegiale Beratung. Auf diesen Themenkatalog hatten sich die Verwaltungsspitzen im Vorfeld geeinigt. Es waren nicht die Themen, die uns beunruhigten. Es war vielmehr die Vermutung, dass dies nicht die einzigen Themen waren, und dass die Vielfalt der Themen den 6-tägigen Rahmen sprengen würde. Nach der Freude über den erhaltenen Auftrag entstanden bei uns eine Reihe von Fragen:

- Geht es wirklich um diese Themen? Wenn ja, in welcher Form sollen sie in diesem speziellen Teilnehmerkreis behandelt werden?
- Inwieweit bestehen Konkurrenzbeziehungen zwischen den Universitäten, und was machen wir mit solchen Fragestellungen?
- Und insbesondere: wie gestaltet sich das Verhältnis der öffentlichen Universitäten zur privaten Hochschule? Welche Sichtweisen, Vorbehalte und Hoffnungen gibt es?
- Wie gehen wir mit der Tatsache um, dass wir uns auf zwei Hierarchieebenen bewegen, sprich die Kanzler (Bochum/Dortmund) bzw. der Geschäftsführer (Witten) einerseits und die Dezenten bzw. die Mitarbeiter des Geschäftsführers andererseits?

Wir trafen die Entscheidung, mit allen Beteiligten Vorgespräche zu führen. Wir besuchten unsere zukünftigen Teilnehmer, stellten uns vor und stellten vor allem unsere Fragen. Bei diesen Besuchen im Ruhrgebiet wurde uns plastisch deutlich, wie nah diese Universitäten beieinander lagen - im Viertelstundentakt eine Uni. Von Besuch zu Besuch wurde uns außerdem deutlich, wo die Interessenlage der Beteiligten war. Und wir waren sehr erleichtert, dass die Interessen in dieselbe Richtung deuteten:

Es gab eine große Motivation, viel über die jeweils anderen Universitäten zu erfahren. Es gab auch gewisse historisch bedingte Vorbehalte und die eine oder andere Vorsichtigkeit. Auf der Fachebene existierten unterschiedliche Kontakte, aber keine systematische Zusammenarbeit. Die staatlichen Universitäten waren sehr neugierig auf die private

Universität in Witten/ Herdecke. Die aus Witten/ Herdecke waren offensichtlich daran interessiert, trotz ihrer Besonderheit über die existierenden Gemeinsamkeiten zu sprechen. Kollegialer Austausch auf Führungsebene war der zentrale Fokus. Wir sahen eine große Bereitschaft, in den gemeinsamen Prozess des Kennenlernens zu gehen, viel Neugierde und ein gewisses Maß an Experimentierfreude. Wir waren angenehm überrascht, dass unsere Gesprächspartner so untypisch für den Öffentlichen Dienst waren. Wir merkten, dass der Umgang mit den zwei Hierarchieebenen nicht als Problem angesehen werden musste. Diese Vorgespräche hatten großen Einfluss auf unser Konzept. Die ursprünglich genannten Führungsthemen verblassten und wir verstanden, dass wir vor allem einen Prozess zu steuern hatten, in dem es um Vertrauensbildung und Kooperationsfähigkeit ging. Wir sahen, wie wichtig es war, die Beteiligten in großem Maß einzubinden. Wir hatten auch verstanden, was wir nicht tun sollten: Ein klassisches Führungstraining mit dem Ziel der Entwicklung von Führungskompetenz. Es galt, Vorsicht walten zu lassen und den Beteiligten Raum zu geben. Gefragt waren Moderation, Prozesssteuerung, Gruppen- und Kleingruppenarbeit, wenig direkte Beratung bzw. direktes Coaching vor der Gruppe. Durch diese Vorgespräche fühlten wir uns gut vorbereitet, das erste Modul methodisch zu planen. In der Fortsetzung des Artikels lesen Sie alles über die Arbeit der Trainer mit der Gruppe, die einzelnen methodischen Schritte, die Implementierung der kollegialen Beratung und das Realien-Projekt, das den gemeinsamen Kooperationsprozess krönte.

Einen Einblick in die Effekte der gemeinsamen Fortbildung gibt das Interview mit den Kanzlern der drei Universitäten:

Kerbst

Es ist ungewöhnlich, dass sich Kanzler/Geschäftsführer von Universitäten kollegial beraten. Wie würden sie den Charakter Ihrer kollegialen Beratung beschreiben?

Kallien

Für uns als private Uni hat sich mit dem Projekt ein ganz neuer Kosmos geöffnet, der Kosmos der staatlichen Hochschulen, zu denen wir vorher Beraterisch oder kollegial überhaupt keinen Zugang hatten. Früher waren wir eher die Beratenden für private Hochschulen. Das ist eine tolle Erfahrung, weil wir sehr viele Gemeinsamkeiten haben, und die Beratungen sehr hilfreich sind. Wir beraten uns politisch und strategisch, aber auch sehr persönlich.

Kischkel:

Auch ohne diese Gruppe wäre es möglich, kollegialen, insbesondere fachlichen Rat zu bekommen. Das Besondere an dieser Gruppe ist die Kontinuität, aus der auch eine persönliche Beziehung entsteht, die fachlichen Rat und persönliche Bewertung solcher Ratschläge verbindet und auf eine andere Ebene hebt. Wir können die gesamte berufliche und persönliche Erfahrung des anderen nutzen. Das hat eine andere Qualität. Und sicher stimmt auch der „Nasenfaktor“.

Möller

Wir haben uns nicht vorrangig zusammengefunden, um unsere Probleme zu lösen. Das könnten wir tatsächlich auch

intern. In der eigenen Hochschule hat man jedoch bestimmte Hierarchien, Organisationskulturen, Gegebenheiten, in die man selbst eingebunden ist und in denen man agiert. Unsere Plattform hier hat den Vorteil, dass sie eine Metaebene darstellt, in der man jenseits vom Tagesgeschehen in einer Vertrautheit offen Fragen ansprechen kann, die fast ein bisschen abgelöst sind von unseren Rollen.

Kerbst

Nicht nur Sie, sondern auch die Dezenten haben sich in kollegialen Gruppen unübergreifend zusammengetan. Was nehmen sie von diesen Gruppen wahr?

Möller

Für die Dezenten war es ausschlaggebend, dass sie nicht in Gruppen eingeteilt wurden, sondern sie sich gegenseitig ausgesucht haben. Gut ist, dass die kollegiale Beratung sich nicht auf uns beschränkt, sondern dass es eine Eigendynamik gibt, die trägt und weiterläuft.

Kischkel

Ein Teil der Gruppen trifft sich regelmäßig. Ich spüre einen Widerhall davon im Alltag, es kommen Berichte und Bewertungen. Ich glaube nicht, dass das flächendeckend der Fall ist. Der eine oder andere Bericht hört sich pflichtgemäß und dienstlich an, da spüre ich kein Erleben.

Kallien

Ich weiß von meinen Kollegen, die mitgemacht haben, dass es eine höhere Arbeitszufriedenheit gibt. Menschen in der Hochschulverwaltung bleiben zumeist in ihrem Büro, kommen nicht raus. Jetzt organisieren sie sich in ihren kollegialen Gruppen, kommen raus, man schätzt ihre Erfahrungen, auch ihre Lebenserfahrung, es gibt kollegialen Austausch auf der Arbeitsebene.

Kischkel

Es gibt einen ganz konkreten Mehrwert, weil sie ganz schnell mal anrufen und fragen „Sag mal, wie siehst Du das?“ Oder „Hast du da was?“ Oder „Ich schick´ Dir was, guck mal da rein.“- ein dichtes lokales Netzwerk, das genutzt wird.

Kerbst

Zurückkommend auf das Gesamtprojekt: Da ist sehr viel Vertrauen gewachsen. Wir fragen uns, warum dieses Projekt so erfolgreich war. Es war so leicht mit der Gruppe, auch für uns. Es herrschte fast von Anfang an Offenheit und auch Fröhlichkeit.

Kischkel

Die Bereitschaft, Offenheit zu investieren, geschieht schrittweise und braucht einen Prozess, der lang genug war. Wir waren ausdauernd genug dabei, um alle Schritte, die getan werden mussten, durchzuhalten. Und mit jedem Mal wurde mehr Offenheit möglich. Es gab ja durchaus auch kritische Momente. Z.B. traten am Schluss des Projekts, als die Conclusio gezogen werden sollte, Kontroversen offen zutage. Die wurden aber ausgehalten und ausgetragen. Das ging nur, weil vorher genügend Offenheit investiert und riskiert wurde.

Möller

Für alle Hochschulen gilt wohl, dass wir in einer Umbruchsituation sind. Für manche ist eine Krise der Anlass. Für uns war es eine Summe von Personalwechseln, auch auf die Kanzler bezogen: wir sind ja alle noch nicht so furchtbar lang im Amt. Für mich war seit Beginn meiner Amtszeit PE ein wichtiges Thema. Unsere persönliche Entwicklungsphase in der Rolle und die Umbruchsituation an den Hochschulen liegen dem sicher zugrunde.

Kallien

Für uns möchte ich ergänzen, dass auch bei uns ein Abschnitt zu Ende ging. Unsere Hochschule ist jetzt volljährig geworden; die Pionierphase, wo jeder alles macht, endet. Das haben wir auch mit dem Wechsel des Präsidenten erlebt. Wir müssen uns neu aufstellen.

Kischkel

Was ist mit dem Motiv? Bei uns war es durchweg so, dass wir wollten. Wir hielten das für eine zündende, plausible Idee. Nahezu niemand hat das nur aus Pflichtbewusstsein mitgemacht. Obwohl meine Kollegen tiefe traumatische Spuren hatten von einer früheren Führungskräftemaßnahme, wo sie Wollknäuel werfen und Bekenntnisse abgeben mussten.

Kerbst

Unser Projekt erscheint uns im Nachhinein sehr schillernd: beauftragt war eine Führungskräftefortbildung, es wurde Kooperation eingeläutet und es hatte auch etwas von Teamentwicklung. Was war es am ehesten für Sie?

Möller

Es hatte von allem etwas.

Kischkel

Gerade die Verschränkung aller drei Elemente hat den Kick gegeben. Allein Teamentwicklung und Führungskräftefortbildung - das wäre schon gut gewesen. Aber zusätzlich mit der Eröffnung von Kooperationschancen hat es etwas Besonderes bekommen, gerade auch mit Witten.

Kerbst

Die Hochschullandschaft befindet sich in einem großen Umbruch. Es herrscht Konkurrenz um Drittmittel, um Studenten etc. Ihre Universitäten sind jeweils nur eine Viertelstunde voneinander entfernt. Es könnte Kanzler geben, die so eine Zusammenarbeit eher als schädlich ansehen, denen es darauf ankäme, das eigene Profil zu schärfen und nicht, sich mit der konkurrierenden Nachbaruniversität eng zu beraten. Was würden Sie denen sagen?

Möller

Für Bochum und Dortmund gilt: die Rektorate haben ein Verhältnis, dass sowohl durch Wettbewerb und Konkurrenz als auch durch Kooperation gekennzeichnet ist. Beides kann nebeneinander stehen. Das ist bei einem guten Grundverhältnis miteinander vereinbar.

Kischkel

Das geht bis zu strategischen Allianzen. Aufgrund der regionalen Nähe haben wir einen Mehrwert für jeden einzelnen

Standort, weil wir Schwächen durch Kooperationen kompensieren oder Stärken addieren und multiplizieren. Ich kenne keine einzige Uni in Deutschland, die ihre Qualitätsverbesserung allein aus eigener Kraft heraus schaffen würde. Für uns ist das überlebenswichtig. Und ich sehe die Verbindung zu Witten durchaus in diesem Sinne: die Bereicherung durch das Anders-Sein hat einen ganz hohen Wert.

Möller zu Kallien

Ein bisschen neidisch bei Witten/Herdecke bin ich manchmal auf die bessere Presse und die besseren Ranking-Ergebnisse im Urteil der Studenten.

Kischkel zu Kallien

... und dass es bei Euch so eine gute Sicherung der Qualität in der Lehre gibt, darauf bin ich auch neidisch. Da ist an der öffentlichen Hochschule noch sehr viel zu tun.

Kallien

Unser gesellschaftlicher Anspruch ist - das hört sich jetzt so hehr an - wirklich neue Wege in Lehre und Forschung zu gehen, Modell zu sein. Das heißt auch, Fehler zuzulassen. Wenn wir sehen, dass Wege erfolgreich sind, heißt Modell sein auch, nach außen zu gehen und andere an seiner Erfahrung teilhaben zu lassen. Wir sind betriebswirtschaftlich gesehen sehr industrienah. Wenn wir aber wirklich neue Wege gehen wollen und haben nur die eine Perspektive Industrie, dann vergessen wir die andere Hälfte, die Perspektive der staatlichen Hochschule. Deswegen leben wir zwar in einem Wettbewerb um die besten Studierenden, die besten Professoren, um Sponsoren etc., aber auf der anderen Seite geht es darum, sich zu verbessern. Und der Input ist mir da wichtiger als die möglichen Gefahren.

Kischkel

Beim Wettbewerb um Personen gibt es auch eine echte Beutegemeinschaft. Aus Dortmunder Sicht: für die Berufung nach Dortmund ist es von Vorteil, dass es in Bochum interessante Kooperationspartner gibt. Es ist ein Standortvorteil, wenn die unmittelbare Umgebung, wenn Bochum und Witten besonders gut sind. Davon haben wir einen Mehrwert. Trotzdem gibt es Konkurrenz. Die Formel „Kooperation und Konkurrenz“ trifft es gut.

Möller

Ein weiterer Aspekt: Dual Career: Ich will einen Professor gewinnen, weil er auf die Stelle am besten passt. Er kommt mit Partner, von Konstanz oder Flensburg, und der Partner ist berufstätig. Dann könnten wir den Partner wahrscheinlich nicht einstellen, aber der Partner hat möglicherweise eine Chance, in diesem Umfeld eine angemessene Stelle zu finden. Da werden wir behilflich sein und demnächst auf die anderen Unis zukommen.

Kallien

Ich möchte ergänzen, dass wir auch auf die Ebene der gemeinsamen Personalauswahl gegangen sind.

Kischkel

Als ich meine neue Dezernentin gesucht habe, die auch meine Stellvertreterin sein sollte, war es ein enormer Gewinn für mich, dass die beiden (Kallien und Möller) in den

entscheidenden Auswahlgesprächen aktiv teilgenommen und ihr Votum abgegeben haben. Ich hatte vorher das Einverständnis der Kandidaten dazu eingeholt. Das war eine große Hilfe, denn es gab gute Bewerber. Und für mich alleine wäre das enorm schwierig gewesen, denn ich musste sie ja unter dem Aspekt „Ist der oder die Betreffende Kanzlernachwuchs?“ angucken. Ohne die kollegiale Gruppe wäre ich nicht einmal auf die Idee gekommen, jemanden Externes zu fragen.

Kerbst

Universitäten werden in der Zukunft sicher ein großes Feld für Berater sein. Was müssten aus ihrer Sicht Externe mitbringen, die Sie im Bereich Personalentwicklung engagieren?

Kischkel

Insiderkenntnisse! Ohne die wird man massive Akzeptanzprobleme haben. Hochschulen leben ganz stark von dem Gefühl, als Person und als Institution was ganz Besonderes zu sein, das sich von allem anderen in der Welt abgrenzen lässt. Berater müssen da eine gute Mischung von Distanz und Nähe haben.

Möller

Man braucht Methodenkompetenz, und man muss sich auf diese Organisation einstellen können. Der Nutzen liegt natürlich darin, dass man sich den Blick von außen nutzbar macht durch Rollendistanz, durch die Wahrnehmung von Problemen, die man selber nicht mehr sieht, weil man sich daran gewöhnt hat. Und wir selber entlasten uns damit.

Kallien

Bei unserem Projekt wäre es ohne Externe nicht gegangen. Für mich ging es da um Professionalisierung. Um Führungskräfteentwicklung zwischen drei Hochschulen zu machen, geht es überhaupt nicht ohne Externe. Man braucht deren Sicht, um nicht im eigenen Saft zu schmoren. Man braucht Externe auch zur Qualitätssicherung. Und die müssen sich einfach auf Universitäten einlassen.

Auf Grund der Länge des Artikels ist zunächst nur die erste Hälfte abgedruckt – die Fortsetzung finden Sie im Heft 2, das im Juni 2006 erscheint.

■ **Dr. Christina Reinhardt**, Fortbildungsbeauftragte der Ruhr-Universität Bochum, Leiterin der Personalentwicklung, E-Mail: christina.reinhardt@rub.de

■ **Max Dorando**, Berater und Coach „Grün Dorando Zellermann GBR“, Köln, E-Mail: max.Dorando@g-d-z.de

■ **Dipl.-Kfm. Peter Kallien**, kaufmännischer Geschäftsführer der Universität Witten/Herdecke, E-Mail: kallien@uni-wh.de

■ **Dipl.Päd. Renate Kerbst**, Beraterin, Coach, Trainerin, KerbstConsult und ConturA-Personalentwicklung, E-Mail:kerbstConsult@web.de

■ **Dr. Roland Kischkel**, Kanzler der Universität Dortmund, E-Mail: kischkel@verwaltung.uni-dortmund.de

■ **Gerhard Möller**, Kanzler der Ruhr-Universität Bochum, E-Mail: kanzler@ruhr-uni-bochum.de

Bundesweites Coachingnetz-Wissenschaft ist geknüpft

Zehn Coaches aus Hamburg, Bremen, Bielefeld, Düsseldorf, Köln, Bonn, Frankfurt am Main und München haben sich kürzlich in Düsseldorf zum Coachingnetz-Wissenschaft zusammengeschlossen. Die acht weiblichen und zwei männlichen Mitglieder des Coachingnetz-Wissenschaft bringen Feldkompetenz in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen mit. Das fachliche Spektrum reicht von der Architektur über die Sprach- und Kulturwissenschaften bis zu den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Wichtigstes übereinstimmendes Merkmal ist: Jede/r hat vielseitige und umfassende Beratungspraxis speziell im Wissenschaftsbereich vorzuweisen.

Ziel ist es, Wissenschaftler bei allen beruflichen Anforderungen mit Hilfe theoretisch fundierter Konzepte zu unterstützen und zu begleiten. Coaching in der Wissenschaft ist notwendiger den je, um soziale und kommunikative Kompetenzen zu entwickeln. Wissenschaftler haben lange und herausfordernde Qualifizierungswege zu durchlaufen und stehen vor Führungsaufgaben, auf die sie in der Regel nicht vorbereitet sind.

Das Coachingnetz-Wissenschaft bietet einen passenden Coach in räumlicher Nähe an, der hilft,

- Ziele und Prioritäten bei der beruflichen Entwicklung zu erarbeiten und z.B. Karrierestrategien zu planen oder Bewerbungs- und Berufungsverfahren professionell vorzubereiten
- die eigene Rolle und Position innerhalb der institutionellen Hierarchie im System Wissenschaft zu reflektieren
- sich mit neuen Lehr- und Lernformen auseinanderzusetzen, Arbeitsbeziehungen zu reflektieren und an der Verbesserung von Kommunikation zu arbeiten.

Coaching unterstützt auch Wissenschaftler/innen, die im Rahmen ihrer Tätigkeit Optimierungsbedarf sehen (Projekt- und Zeitmanagement) oder die sich mit Fragen der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz und im Team (Führungskompetenz, Teammanagement) beschäftigen wollen.

Sprecherin der Gruppe ist Dr. Margarete Hubrath, Düsseldorf. Informationen auch auf der Web-Seite: www.coachingnetz-wissenschaft.de.

Eva-Maria Dombrowski & Ulla Ruschhaupt

Fachhochschulabsolventinnen auf dem Weg in Forschung und Wissenschaft -

Wissenschaftliche Nachwuchsförderung an der TFH Berlin



*Eva-Maria
Dombrowski*



Ulla Ruschhaupt

Mit dem Hypatia Programm ebnet die Technische Fachhochschule Berlin seit 1994 Absolventinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen der Hochschule den Weg in eine wissenschaftliche Tätigkeit in der angewandten Forschung und Entwicklung. Durch die Vergabe von Promotionsstipendien und Gastdozenturen sowie ein umfassendes hochschulinternes Studienprogramm wird die Entfaltung der Leistungspotenziale exzellenter Frauen der ingenieur-, naturwissenschaftlichen und technischen Disziplinen nachhaltig erfolgreich unterstützt. Zum Studienprogramm gehören ein Mentoring-, Qualifizierungs- und Coaching-Programm, die jeweils auf die besonderen fachhochschulspezifischen Strukturen und Bewertungen von Fachhochschulabschlüssen durch promovierende Universitäten abgestimmt sind.

1. Wissenschaftliche Nachwuchsförderung für Fachhochschulabsolventinnen

Mit ihrem Ausbildungsangebot leisten Fachhochschulen einen wichtigen Beitrag im internationalen Wettbewerb um anwendungsorientierte wissenschaftliche Höchstleistungen und Innovationen. Die spezifischen praxisnahen und anwendungsorientierten Fachkompetenzen von Fachhochschulabsolventen der ingenieur- und naturwissenschaftlichen sowie technischen Disziplinen werden in der Industrie, Wirtschaft und Forschung anerkannt und angefordert. Ingenieure gehören zu den am stärksten nachgefragten Akademikern, sie sind an bedeutenden innovativen Entwicklungen und Patenten beteiligt. Die Einrichtung von Masterstudiengängen wird die Qualität eines Fachhochschulstudiums und -abschlusses mittelfristig noch einmal nachhaltig steigern.

Inzwischen haben herausragende Fachhochschulabsolventen auch die Möglichkeit wissenschaftlich tätig zu sein. 1992¹ empfahl die Hochschulrektorenkonferenz angesichts der sichtbaren Leistungspotenziale die Zulassung von herausragenden Absolventen der Fachhochschulen zur Promotion. Die Fachhochschulen sind deshalb aufgefordert, hoch qualifizierte Absolventen frühzeitig herauszustellen und zu fördern, um deren wissenschaftlichen Entfaltungsmöglichkeiten zu sichern. Die strukturierte Vorbereitung und Weiterqualifikation exzellenter Absolventen für eine wissenschaftliche Laufbahn ist entsprechend auch ein Ausbildungsauftrag der Fachhochschulen. Eine Aufgabe, für die eine zielorientierte Kooperation der Fachhochschulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen eine unabdingbare Voraussetzung ist.

Mit Blick auf die angestrebte Erhöhung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre gilt dies im Besonderen für die gezielte Förderung von Studentinnen und Absolventinnen ingenieurwissenschaftlicher Disziplinen. Nach wie vor sind Frauen der ingenieurwissenschaftlichen und technischen Fächer verglichen mit ihren männlichen Fachkollegen deutlich benachteiligt. So haben nur 55 % der Frauen im Vergleich zu 65 % der Männer verantwortliche Positionen inne, der Anteil bei den höheren Führungspositionen ist aufgrund der geringen Zahlen für die Frauen nicht ausweisbar, bei den Männern beträgt er 13% (Schreyer 2002). Ebenfalls gering sind die quantitativen Anteile von Frauen im Wissenschaftsbereich.

Profil der Technischen Fachhochschule Berlin

An der Technischen Fachhochschule Berlin (TFH Berlin) ist die Förderung für Frauen zur Erreichung einer Geschlechtergerechtigkeit in allen Statusgruppen im Leitbild der Hochschule verankert. Zur Förderung und Begleitung herausragender Absolventinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen auf dem Weg in die Wissenschaft und Forschung hat die Hochschule bereits 1992 erste Maßnahmen verabschiedet, die bis 1994 zu einem besonderen Förderprogramm mit speziellen Betreuungsstrukturen, dem Hypatia Programm, weiter entwickelt wurden. 2001 erweiterte die TFH Berlin ihre Förderaktivitäten für Frauen um die Projekte Gender/ Innovationsprofessuren sowie Qualifizierung und Coaching. Diese beiden Projekte, das Hypatia Programm sowie das Projekt Mädchen und Technik, wurden im gleichen Jahr zu dem Projektverbund Chancengleichheit für Frauen zusammengeführt.

Die TFH Berlin bildet in acht Fachbereichen Studierende praxisnah und anwendungsorientiert für ingenieur-, naturwissenschaftliche und technische Berufsfelder aus. Zum Wintersemester 2005/2006 hat die Hochschule die bisher 45 Diplomstudiengänge der ingenieur-, naturwissenschaftlichen und technischen Disziplinen und damit das komplette Studienangebot auf Bachelor- und Masterabschlüsse umgestellt. Das Fächerspektrum reicht vom Maschinenbau und der Elektrotechnik über die Biotechnologie und Thea-

¹ Hochschulrektorenkonferenz (1992): Empfehlung der Hochschulrektorenkonferenz – 167. Plenum am 6. Juli 1992: „Hervorragend qualifizierten Fachhochschulabsolventen soll die Zulassung zur Promotion an einer Universität eröffnet werden, ohne zuvor ein universitäres Diplom erwerben zu müssen, statt dessen ist in einem Verfahren die Fähigkeit zum wissenschaftlichen Arbeiten, wie sie für eine Promotion erforderlich ist, festzustellen. Dies und das Promotionsverfahren liegen in der Verantwortung der ‚aufnehmenden‘ Universität.“ [<http://www.hrk.de/beschluesse/1755.htm>, S. 10 (abgerufen 03.06.03)]

tertechnik bis zur Druck- und Medientechnik. Neben den ingenieurwissenschaftlichen Fachbereichen mit traditionell geringem Frauenanteil stehen Fachbereiche mit überdurchschnittlich hohem Frauenanteil wie beispielsweise die Biotechnologie, Lebensmitteltechnologie, Landschaftsplanung, Architektur sowie Mathematik, Physik und Chemie. Im Wintersemester 2004/2005 betrug der Frauenanteil an den Studierenden insgesamt 27,3% (8.892:2.428). Der prozentuale Anteil der Professorinnen lag bei 14,6% (288:42). In das Präsidium der Hochschule wurden 2003 neben dem Präsidenten und dem ersten Vizepräsidenten zwei Professorinnen gewählt, die Vizepräsidentin für Studium und Lehre sowie die Vizepräsidentin für Forschung und Entwicklung. Des Weiteren werden zwei der acht Fachbereiche von einer Dekanin geleitet. Der prozentuale Anteil der Frauen im Studium, an der Professorenschaft und der Hochschulleitung ist also an der TFH Berlin als technisch orientierte Hochschule bemerkenswert hoch.

2. Hypatia Programm zur Förderung von Absolventinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen der TFH Berlin

Das Hypatia Programm der TFH Berlin zur Förderung von TFH Absolventinnen zur Promotion und von Gastdozentinnen konnte sich seit 1994 an der Hochschule als ein nachgefragtes Programm etablieren. Die 1994 verabschiedeten Förderschwerpunkte wurden bis heute kontinuierlich weiterentwickelt. In den ersten Jahren waren die Maßnahmen ausgerichtet auf die Förderung praxisrelevanter Forschungsprojekte, die Unterstützung des Berufseinstiegs nach Familienphasen zur Erhöhung der Berufungsvoraussetzungen, die Vergabe von Gastdozenturen sowie die Entwicklung und Förderung von Promotionsvorhaben.

Erste Evaluationsergebnisse² führten ab 2001 zu einer stärker auf die wissenschaftliche Laufbahn orientierten Förderung. Die einzelnen Maßnahmen sollen darauf hinwirken, die Chancen für Frauen zur Erlangung von Positionen in der Forschung und Lehre in ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fächern nachhaltig zu verbessern. Gleichzeitig soll die personenbezogene Förderung perspektivisch einen Beitrag zur genderspezifisch orientierten inhaltlichen und didaktischen Gestaltung der Forschung und Lehre in naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen leisten sowie innovative Forschungsansätze forcieren. Deshalb ist es erwünscht, dass die geförderten Frauen in ihren Forschungsarbeiten bzw. Promotionsvorhaben sowie in der Lehre Aspekte der Studienreform, der Internationalisierung und/ oder der Genderthematik aufgreifen. Die praxisnahe und innovative Ausbildung der TFH Berlin in Lehre und Forschung bietet dabei eine hervorragende Basis zur Erreichung der Förderziele. Um die effektive Entfaltung der vorhandenen Leistungspotenziale zu sichern, wurde das bewährte Konzept der Hypatia Förderung um ein fachhochschulspezifisches Mentoring, Qualifizierungs- und Coaching-Programm ergänzt und damit zu einem umfassenden Instrument der strukturierten wissen-

schaftlichen Weiterqualifikation für Frauen der ingenieurwissenschaftlichen und technischen Disziplinen ausgebaut.

Zielgruppen des Hypatia Programms

Zielgruppen der Hypatia Förderung sind zum einen herausragende TFH Absolventinnen. Sie können Stipendien zur Vorbereitung einer Promotion für sechs Monate und Stipendien zur Durchführung einer Promotion für ein Jahr bei einmaliger Verlängerung um ein weiteres Jahr erhalten. Zum anderen können sich Nachwuchswissenschaftlerinnen um Gastdozenturen mit einer Laufzeit von bis zu zwei Semestern bewerben. Die Gastdozentinnen erhalten Arbeitsverträge entsprechend einer zwei Drittel BAT IIa Stelle. Alle Fördermaßnahmen werden hochschulintern öffentlich ausgeschrieben und im Internet bekannt gegeben. Im Ergebnis stiegen die Bewerbungen um die zur Verfügung stehenden Stipendien- und Gastdozenturenmittel in den letzten vier Jahren erheblich. Seit 2001 wird das Hypatia Programm aus dem Berliner Programm zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre finanziert.

Hypatia Promotionsförderung zur Veränderung von geschlechtsspezifischen Strukturen

Durch die Fördermaßnahmen des Hypatia Programms verbesserten sich die Möglichkeiten zur wissenschaftlichen Weiterqualifikation für TFH Absolventinnen. Eine vom Präsidium der Hochschule zum Wintersemester 2002/2003 durchgeführte Erhebung zum Promotionsverhalten von TFH Absolventen ergab, dass TFH Absolventinnen, die nicht im Studiengang Biotechnologie ihr Diplom erworben haben, erst durch die Hypatia Förderung die Chance zur Promotion bekamen.³

Zum Erhebungszeitpunkt hatten vor allem TFH Absolventinnen des Studiengangs Biotechnologie eine Promotion erfolgreich abgeschlossen. An der TFH Berlin ist dies ein Studiengang mit einem Anteil von über 50% Frauen unter den Studierenden. Die beiden abgeschlossenen Promotionen von TFH Absolventinnen, die nicht aus dem Studiengang Biotechnologie kamen, wurden durch das Hypatia Programm gefördert. Diese beiden Promovendinnen hatten ihre Abschlüsse in den Studiengängen Kartographie bzw. International Industrial Engineering erworben.

Mit 13 Promovendinnen und sechs Promovenden war der Studiengang Biotechnologie zum Erhebungszeitpunkt auch

Abbildung 1: Promotionen von TFH Absolventinnen und Absolventen, Stand: Wintersemester 2002/ 2003

	Abgeschlossene Promotionen TFH Absolventinnen				Laufende Promotionen TFH AbsolventInnen			
	insgesamt	Männer	Frauen	Hypatia Stipendiatinnen	insgesamt	Männer	Frauen	Hypatia Stipendiatinnen
Biotechnologie	18	11	7	0	19	6	13	2
andere Studiengänge	6	4	2	2	15	8	7	7
gesamt	24	15	9	2	34	14	20	9

² FrauenFörderKommission der TFH Berlin, Vorsitzende Herzog, E. (Hg.) (2001): Das Hypatia-Programm der TFH zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses – Forschungsvielfalt. TFH Berlin

³ Die vorliegenden Ergebnisse wurden um Angaben des Hypatia Projekts ergänzt und erhoben aufgrund der unterschiedlichen Beteiligung der Fachbereiche der TFH Berlin an der Umfrage keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

bei den laufenden Promotionen überproportional vertreten. Zwei der laufenden Promotionen von TFH Absolventinnen des Studiengangs Biotechnologie wurden vom Hypatia Programm gefördert. Die sieben laufenden Promotionsvorhaben von TFH Absolventinnen der anderen Studiengänge⁴ wurden vom Hypatia Programm gefördert.

Erfolgsbilanz der Hypatia Promotionsförderung

Im Hypatia Programm wurden von 1994 bis heute (Stand 28.02.2006) 60 Frauen teilweise mehrfach gefördert, darunter sind 28 Promovendinnen. In den letzten fünf Jahren konnte dabei erfreulicherweise die Zahl der geförderten Promotionsvorhaben von Absolventinnen aus Studiengängen mit geringem prozentualem Frauenanteil erhöht werden.

Abbildung 2: Hypatia Programm – Geförderte Promotionen 1994 bis 2006, Stand: 28.02.2006

Studiengänge der TFH Berlin	Anzahl
Mathematik	1
Physikalische Technik/ Medizinphysik	1
Bauingenieurwesen	1
Optometrie	1
International Industrial Engineering	1
Audiovisuelle Medien/ Kameratechnik	1
Informatik	2
Geoinformation/ Kartographie	4
Landschaftsarchitektur	4
Architektur	5
Biotechnologie	5

Von den insgesamt in die Promotionsförderung aufgenommenen 28 Frauen haben bisher neun ihre Promotion erfolgreich abgeschlossen. Die erste Hypatia geförderte TFH Absolventin beendete bereits 2001 erfolgreich ihre Promotion, von den weiteren acht erfolgreichen Promotionen wurden fünf in der Zeit von 2003 bis Ende Januar 2006 abgeschlossen. Zwei Dissertationen von Hypatia geförderten Frauen stehen kurz vor dem Abschluss. Zwölf Stipendiatinnen befinden sich mit ihrem Promotionsvorhaben in der laufenden Forschungsphase, drei haben 2006 mit der Vorbereitung ihres Promotionsvorhabens begonnen. Nur zwei Frauen haben bisher ihre Promotion abgebrochen. Die Universitäten, an denen die Zulassung zur Promotion erfolgte, waren vor allem die drei Berliner Universitäten Humboldt, Freie und Technische Universität sowie die Universitäten Potsdam, Rostock, Greifswald und Weimar.

Hypatia Stipendiatinnen – Pionierinnen und Wegbereiterinnen der wissenschaftlichen Weiterqualifikation von TFH Absolventinnen

Seit 2001 nehmen TFH Absolventinnen als Hypatia Stipendiatinnen oftmals auch eine Pionierinnenrolle ein. Sie streben in ihren Studiengängen vielfach als erste Frauen eine Promotion an oder überwinden bestehende Barrieren auf dem Weg in die Forschung und Wissenschaft. Zum Beispiel sind die laufenden Promotionen von Hypatia geförderten

Frauen der Studiengänge Audiovisuelle Medien/ Kameratechnik, Physikalische Technik/ Medizinphysik, Medizinische Informatik, Bauingenieurwesen jeweils die ersten Forschungsvorhaben von TFH Absolventinnen zur wissenschaftlichen Weiterqualifikation.

Hypatia Stipendiatinnen gehören darüber hinaus mit zu den Wegbereiterinnen zur Verankerung von Promotionsvorhaben von TFH Absolventen an Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Im Fach Architektur wurde zum Beispiel 2003 mit einer Hypatia Stipendiatin erstmalig eine TFH Absolventin zur Promotion an der Technischen Universität Berlin zugelassen. Seit 2004 wechseln TFH Absolventinnen nach einer Einstiegsförderung durch das Hypatia Programm zudem vermehrt auf eine Doktorandinnenstelle in anerkannten Forschungseinrichtungen. 2004 übernahm eine Hypatia Promotionsstipendiatin der

Biotechnologie eine Doktorandinnenstelle am BESSY in Berlin-Adlershof, 2005 erhielt eine Hypatia Stipendiatin des Studiengangs Physikalische Technik/ Medizinphysik nach der vorbereitenden Promotionsphase im Hypatia Programm eine Doktorandinnenstelle am DESY in Zeuthen, und ebenfalls 2005 wurde einer Hypatia Stipendiatin des Studiengangs Audiovisuelle Medien/ Kameratechnik nach der vorbereitenden Promotionsphase eine Stelle zur Promotion an der Filmhochschule Babelsberg angeboten.

2003 legte das Hypatia Projekt in Zusammenarbeit mit der zentralen Frauenbeauftragten der Hochschule einen Leitfaden zur Promotion für TFH Absolventen vor, der an der TFH Berlin insgesamt ein ausgesprochen positives Echo

erhielt und ständig angefragt wird (Dombrowski/ Ruschhaupt 2003).

3. Kontinuierliche persönliche, fachliche und fachübergreifende Betreuung - das Konzept für einen erfolgreichen Einstieg von Hypatia Stipendiatinnen und Gastdozentinnen in eine wissenschaftliche Berufskarriere

Seit dem Bestehen des Hypatia Programms der TFH Berlin ist die finanzielle und inhaltliche Förderung, die Vergabe von Stipendien zur Promotion und von Gastdozenturen eingebettet in ein hochschulinternes Betreuungskonzept. Professoren der TFH Berlin, die herausragende TFH Absolventinnen und Wissenschaftlerinnen zur Hypatia Förderung empfehlen, begleiten diese kontinuierlich fachlich während der Promotionsphase und Gastdozentur. Die Nachhaltigkeit dieses Förderansatzes wird zunehmend sichtbar. Dies zeigt ein Blick auf die positive Entwicklung der weiteren Berufsläufe der geförderten Wissenschaftlerinnen. Hypatia ge-

⁴ Darunter war eine Promovendin des Fachbereichs III (Studiengang Bauingenieurwesen), drei Promovendinnen des Fachbereichs IV (Studiengang Architektur), zwei des Fachbereichs V (eine Studiengang Landschaftspflege, eine Studiengang Landschaftsarchitektur und Umweltplanung) und eine Promovendin des Fachbereichs VI (Medizinische Informatik).

förderte Frauen konnten sich bis 2005 in der Wissenschaft und Forschung positionieren oder streben eine Karriere in Forschung und Wissenschaft an. Zum Beispiel erhielt 2004 eine Hypatia Stipendiatin direkt nach dem Abschluss der Promotion eine Professur am Fachbereich Informatik der Hochschule Anhalt (Fachhochschule) und ebenfalls 2004 eine Hypatia Gastdozentin der Landschaftsarchitektur eine C4-Professur an der Universität Kassel. Bereits 2001 wurde eine der ersten Hypatia Promotionsstipendiatinnen und Gastdozentinnen auf eine Professur im Studiengang Architektur an der TFH Berlin berufen. Weitere geförderte Frauen befinden sich auf dem Weg zu einer Professur. Zu den einzelnen Stationen im Karrierelauf dieser hoch qualifizierten Frauen nachstehend zwei Beispiele:

2004 übernahm die ehemalige Hypatia Stipendiatin, Dr. Stefanie Endesfelder, nach Abschluss ihrer Promotion und Hypatia Gastdozentur eine Stelle als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschung an der Klinik für Kinder- und Jugendmedizin Neuropädiatrie des Universitätsklinikums Karl-Gustav-Carus in Dresden. Dort forschte sie über primäre Stammzellen und die Schadensmechanismen des unreifen Gehirns. Inzwischen ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Charité Universitätsmedizin Berlin. Gleichzeitig ist sie als Lehrbeauftragte an der TFH Berlin tätig. Die neuesten theoretischen Forschungsergebnisse ihres Fachgebiets gibt sie hier an die Studierenden weiter und erhöht damit die Qualität der Lehre. Sie sagt über ihre Lehrtätigkeit: „Der Umgang mit den Studierenden macht unglaublich viel Spaß, denn man gibt nicht nur sein Wissen weiter, sondern kann auch selber noch von den Studierenden lernen.“

An der TFH Berlin hat die Wissenschaftlerin Biotechnologie studiert und promovierte an der Humboldt-Universität zu Berlin über eine neue Strategie zur Therapie der Muskeldystrophie Duchenne (Muskelschwäche). Große Unterstützung erhielt sie dabei, so betont sie, von ihrer Mentorin, Prof. Dr. Astrid Speer (TFH Berlin), und dem Hypatia Programm. Die Forschung und Lehre ist inzwischen zu ihrem großen Steckenpferd geworden. Die 30-jährige ist Mutter einer vier Jahre alten Tochter. Beruf und Familie in Einklang zu bringen, ist für sie nicht immer leicht. So war es für sie schwer, ihre Tochter während der Berufstätigkeit in Dresden selten zu sehen. Dazu sagt sie: „Aber mein Mann und die Familie unterstützen mich, wo immer sie können. Dafür möchte ich ihnen recht herzlich danken.“

Dr. Immelyn Domnick, ehemalige Hypatia Stipendiatin der Kartographie/ Geographie ist, nachdem sie 2005 ihre Promotion an der Freien Universität Berlin und Hypatia Gastdozentur an der TFH Berlin abgeschlossen hat, weiter als Gastdozentin am Institut geo3 der TFH Berlin tätig. Ihre Doktorarbeit wurde mit „summa cum laude“ bewertet und für den Tiburtiuspreis vorgeschlagen. In ihrem Forschungsschwerpunkt Kommunikation mit kartographischen Darstellungen im interkulturellen Kontext arbeitet sie an dem Fachbereich III, Bauingenieur- und Geoinformationswesen, der TFH Berlin an dem Aufbau des neuen Studiengangs Geoinformation mit. Die promovierte Wissenschaftlerin steckt voller Energie und ihre Leidenschaft für die Kartographie ist ansteckend. Über ihr Kartographiestudium an der TFH Berlin sagt sie:

„Die persönliche Atmosphäre, der klar strukturierte Verlauf und der Praxisbezug waren genau richtig für mich.“ Sie erweiterte ihr Wissen in einem Geographiestudium an der Universität Hannover und der Freien Universität Berlin. Für die beiden Diplomarbeiten waren Forschungsaufenthalte im Sudan erforderlich. Sie sammelte im Darfur und in der sudanesischen Wüste wichtige „Feld-Erfahrungen“.

U.a. mit einem Stipendium des Hypatia Programms der TFH Berlin und mit Unterstützung ihres Mentors, Prof. Dr. Bernd Meissner (TFH Berlin), konnte sie ihre Dissertation „Probleme sehen – Ansichtssache. Wahrnehmung von kartographischen Darstellungen als visuelle Kommunikationsmittel in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ)“ verwirklichen. Sie reiste nach Äthiopien und leitete einen entscheidenden Durchbruch in einem Projekt der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) ein. Durch die Einbindung von dreidimensionalen Geländemodellen entstand eine hohe Akzeptanz und Identifikation bei der lokalen Bevölkerung. Die kartographischen Darstellungen schafften die notwendige Kommunikationsbasis und halfen Sprachschwierigkeiten sowie unterschiedliche Wertvorstellungen zu überwinden. Ihre Familie begleitete sie auf ihren Forschungsreisen. Im „Gelände“ war häufig die vierjährige Tochter dabei. Frau Domnick betont, dass sich dies sehr positiv auf den Verlauf der geführten Interviews auswirkte. „Meine Rolle als Fremde veränderte sich, ich war auch Mutter, allerdings bemitleideten mich die Frauen, weil ich im hohen Alter von Mitte 30 erst eine Tochter hatte.“

Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erfahrungen und der zunehmenden Nachfrage der geförderten Frauen nach einer fachübergreifenden Beratung wurde an der TFH Berlin 2001 zusätzlich das Hypatia Projekt mit dem Hypatia Büro eingerichtet. Die persönliche Beratung auf dem Weg in die Wissenschaft und Forschung sowie die Gewinnung größerer Klarheit über den beruflichen Werdegang sind seitdem ebenso Bestandteil des Betreuungsprogramms zur Hypatia Förderung wie die o. g. bewährte fachliche Unterstützung, das vielbeschworene „Türen öffnen helfen“ und die Einbindung in die Fachbereichsstrukturen der Hochschule durch engagierte Mentoren der TFH Berlin. Die Qualität der Förderung wurde damit noch einmal zielorientiert intensiviert und verbessert. Weiterhin wurde ein Angebot zur Vermittlung geforderter Schlüsselqualifikationen ausgearbeitet. In besonderen Weiterbildungsmaßnahmen und der hochschulöffentlichen Vortragsreihe „Forschungsvielfalt Hypatia“ können die Stipendiatinnen und Gastdozentinnen ihre persönlichen Qualifikationen ausbauen und sich gezielt auf eine Positionierung in der Wissenschaft vorbereiten. 2004 wurde dieses Betreuungskonzept in Zusammenarbeit mit dem Projekt Qualifizierung und Coaching neu strukturiert und zu einem Studienprogramm zur Hypatia Förderung weiterentwickelt. Zu diesem gehören: ein verbindliches Seminar- und Workshop-Programm, das auf die besonderen Anforderungen von Fachhochschulabsolventinnen abgestimmt ist, ein persönliches Coachingangebot zur Begleitung der Hypatia Stipendiatinnen von der Promotion zur Postdoc Phase und der Hypatia Gastdozentinnen auf dem Weg zur Professur sowie ein fachhochschulspezifisches Mentoring-Programm.

Aspekte eines fachhochschulspezifischen Mentoring

Das Mentoring-Programm zur Hypatia Förderung wurde in Aufbau und Inhalt an die besonderen Anforderungen an Fachhochschulabsolventinnen in der Phase der wissenschaftlichen Weiterqualifikation, an die spezifischen Aspekte der Bewertung von Fachhochschulabschlüssen sowie an die spezifischen Organisationsstrukturen einer Fachhochschule angepasst. In das Mentoring-Programm werden alle Gastdozentinnen und Doktorandinnen aufgenommen, die in der finanziellen oder ideellen Hypatia Förderung sind. Eine strukturierte Ausbildung und Begleitung der TFH Absolventen zur Promotion stößt in der Praxis erst einmal an die Grenzen fachhochschulspezifischer Strukturen. Fachhochschulen haben in der Bundesrepublik kein Promotionsrecht und verfügen entsprechend nicht oder kaum über besondere Stellen zur Promotion. Das heißt, sie haben keinen Mittelbau, selten Projektstellen zur Promotion und keine Assistentenstellen. Das Programm der „Forschungsassistenz“ an der TFH Berlin, das aus dem Europäischen Sozialfonds gefördert wird, ist zum Beispiel nicht als ein Projekt zur wissenschaftlichen Weiterqualifikation von TFH Absolventen gedacht, sondern als Schnittstelle zwischen Forschung und Wirtschaft zum innovativen Wissenstransfer angelegt. Allerdings bewerben sich zunehmend Frauen nach dem Abschluss ihrer einjährigen Forschungsassistenz um ein Stipendium des Hypatia Programms. Es ist davon auszugehen, dass vorhandene Leistungspotentiale und Vorlieben für eine Forschungstätigkeit bei den Bewerberinnen in dem Jahr der Forschungsassistenz in dem Wunsch zur Promotion kulminiert sind. Haben sich TFH Absolventinnen zur Promotion entschlossen, so erfahren sie schnell, dass ihre Diplomabschlüsse an den Universitäten bei der Betrachtung der Zugangsvoraussetzungen zur Promotion geringer bewertet werden als Abschlüsse, die an Universitäten erworben wurden. Fachschulabsolventen müssen ihre Fähigkeit zur wissenschaftlichen Arbeit und Promotionseignung erst einmal durch besondere Prüfungen, den erfolgreichen Besuch von speziellen Universitätsseminaren oder zusätzlichen wissenschaftlichen Ausarbeitungen belegen. Das erkennbare Ungleichgewicht organisatorischer Rahmenbedingungen und Bewertungen der Zugangsqualifikation zur Promotion von TFH Absolventen und Absolventen einer Universität soll durch das Mentoring-Programm zur Hypatia Förderung positiv verändert bzw. ausgeglichen werden. Mit der Umstellung der Studienabschlüsse auf Bachelor- und Masterzertifikate verschiebt sich die aktuelle Problemstellung derzeit auf eine Diskussion zur Gleichwertigkeit von Masterabschlüssen der Fachhochschulen und Universitäten. An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Studierenden an Fachhochschulen – insbesondere die Frauen – vermehrt mit dem Abitur als Zugangsberechtigung ihr Studium beginnen. Unabhängig von vertretenen Positionen zur Gleichwertigkeit hat sich inzwischen in der Hochschullandschaft bei der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses eine Kooperation zwischen Universitäten und Fachhochschulen entwickelt. Ein erstes gemeinsames Graduiertenkolleg einer Universität und Fachhochschule wurde 2004 von der Deutschen Forschungsgemeinschaft bewilligt.

Aktuelle Maßnahmen zum Mentoring

Zum aktuellen Mentoring-Programm zur Hypatia Förderung gehören eine fachliche und fachübergreifende Betreuung

der Lehr- und Forschungstätigkeit der geförderten Frauen, die Weitergabe von Erfahrungen in Forschung und Lehre sowie die Betreuung bei der wissenschaftlichen Arbeit durch die von den geförderten Frauen selbst gewählten Mentoren, ein vom Hypatia Projekt organisierter Austausch der geförderten Frauen untereinander sowie ein Forschungskolloquium und schließlich die fachübergreifende Beratung und Begleitung der Forschungsarbeiten durch die Leiterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin des Hypatia Projekts. Als Teil des Coaching Programms erhalten die geförderten Frauen eine individuelle Beratung zu weitergehenden Fördermöglichkeiten, zu Fragen der weiteren Berufs- und Karriereplanung sowie der allgemeinen Organisation von Forschung. Angehende TFH Absolventinnen werden über Promotionsmöglichkeiten informiert und Promovendinnen auf dem Weg in die Forschung und Wissenschaft betreut. 2004 wurde darüber hinaus ein offizielles Forum zum Erfahrungsaustausch der Stipendiatinnen und Gastdozentinnen in Anlehnung an ein Peer-Mentoring eingeführt. Inzwischen fanden vier Workshops statt, in denen ein intensiver Austausch über Möglichkeiten zur Fortsetzung des Wegs in die Wissenschaft nach der finanziellen Förderung als Hypatia Doktorandin oder Gastdozentin erfolgte. Weitere Punkte waren die Ausgestaltung der ideellen Förderung durch das Hypatia Programm, der Betreuung durch die Mentoren sowie der kontinuierliche Austausch der geförderten Frauen untereinander. Besonders nachgefragt wurde von den geförderten Frauen eine Einbindung in die Fachbereiche der TFH Berlin. Das Forum wurde zudem zur Präsentation der eigenen Forschungsarbeit genutzt. Ende 2005 wurde dieser Teil als ein eigenständiges Forschungskolloquium ausgegliedert.

Bereits seit 2001 findet jährlich die hochschulöffentliche Veranstaltung „Forschungsvielfalt Hypatia“ statt, um geförderte Frauen und das Hypatia Programm in der Forschungslandschaft bekannt zu machen. Hypatia geförderte Frauen werden eingeladen ihre eigenen Arbeiten als Vortrag und Poster zu präsentieren. Die Beiträge und Biografien der Doktorandinnen und Gastdozentinnen werden von den jeweiligen Mentorinnen der TFH Berlin eingeleitet. In einem allgemeinen Teil referieren externe Referentinnen zu aktuellen Themen oder die Projektleiterin und Mitarbeiterin des Hypatia Programms zu Entwicklungen der Hypatia Förderung. Zum Beispiel informierte 2004 die Programmdirektorin für Graduiertenkollegs der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), Sabine Mönkemöller, über Fördermöglichkeiten für Nachwuchswissenschaftler durch die DFG, 2003 stellte das Hypatia Projekt die Evaluationsergebnisse der Hypatia Förderung von 1994 bis 2003 vor (FrauenFörderkommission der TFH 2004). Die Betreuung der geförderten Gastdozentinnen wurde zudem 2004 in die hochschulinternen Programme zur Weiterqualifikation und Evaluation von Lehrenden eingebunden. Die Hypatia Gastdozentinnen nehmen an dem hochschuldidaktischen Seminar der TFH Berlin für Neuberufene teil und nutzen in Zusammenarbeit mit der Evaluationsstelle der TFH Berlin die Möglichkeit zur Evaluation ihrer Lehrveranstaltung mit Blick auf innovative Veränderungen in der Lehre. Die Evaluationsergebnisse können die Hypatia Gastdozentinnen mit ihrer Mentorin oder ihrem Mentor, mit der wissenschaftlichen Mitarbeiterin des Hypatia Projekts sowie im Workshop der Hypatia geförderten Frauen nachbereiten.

4. Zwischenbilanz der Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen durch das Hypatia Programm der TFH Berlin

Der erfolgreiche Einstieg in eine Berufstätigkeit als Wissenschaftlerin konnte für TFH-Absolventinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen durch eine Förderung im Hypatia Programm nachhaltig unterstützt werden. Der Anteil weiblicher Vorbilder und Ansprechpartnerinnen in Forschung und Lehre wurde in nahezu allen naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen gesteigert. Die Präsenz von Frauen in eher männerdominierten Bereichen wurde erheblich verbessert. Mit der Vergabe von Hypatia Gastdozenturen konnte an der TFH Berlin eine Beteiligung von Nachwuchswissenschaftlerinnen der ingenieur-, naturwissenschaftlichen und technischen Disziplinen an inhaltlichen und didaktischen Innovationen in der Forschung und Lehre erhöht werden. Außerdem gelang es dem Hypatia Programm mit den Fördermaßnahmen zunehmend Frauen aller Fachbereiche der TFH Berlin zu erreichen und die Vergabe von Promotionsstipendien und Gastdozenturen insbesondere auch in den Studiengängen zu forcieren, in denen Frauen in höher qualifizierten Positionen noch häufig unterrepräsentiert sind. Schließlich wurde durch eine innovative Frauenförderung an der TFH Berlin und durch qualifizierte Forschungsprojekte von Frauen ein Beitrag zur Erhöhung von Qualität und Reputation der Ausbildung an der Hochschule geleistet. In Anpassung an die Umgestaltung der Studiengänge der TFH Berlin in Bachelor- und Masterstudiengänge soll die wissenschaftliche Weiterqualifikation und Gewinnung des Forschungsnachwuchses der Hochschule in den kommenden Jahren weiter strukturiert und institutionalisiert werden. Die bereits bestehende Zusammenarbeit und Kooperation der beiden Projekte Hypatia Programm und Qualifizierung und Coaching soll mit Bezug

auf diese Zielstellung intensiviert und zu einem Programm zur wissenschaftlichen Weiterqualifikation hochbegabter TFH Absolventinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen für die Forschung und Lehre zusammengeführt werden.

Die TFH Berlin wurde im November 2005 im D21 Hochschulwettbewerb „Get the Best“ – Mehr Frauen in die Forschung für das erfolgreiche Hypatia Programm mit einem Sonderpreis ausgezeichnet.⁵

Literaturverzeichnis

- Plich, A./ Schreyer, F. (2002):* Schöne neue Arbeitswelt? IAB Kurzbericht 11 vom 27.5.2002
- FrauenFörderKommission der TFH Berlin, Vorsitzende Herzog, E. (Hg.) (2001):* Das Hypatia-Programm der TFH zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses – Forschungsvielfalt. TFH Berlin
- Dombrowski, E.-M./ Ruschhaupt, U./ Wüst, H. (Hg.) (2003):* Als TFH-Absolventin oder Absolvent promovieren. Ein Leitfaden. TFH Berlin. 1. Auflage 2003, 2. Auflage 2004
- FrauenFörderKommission der TFH (Hg.) (2004):* 10 Jahre Hypatia Programm. Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Technischen Fachhochschule Berlin. Evaluation von 1994 bis 2003. TFH Berlin

⁵ www.initiatived21.de

- **Dr.-Ing. Eva-Maria Dombrowski**, Professorin für Bioverfahrenstechnik und Allgemeine Verfahrenstechnik, Fachbereich Maschinenbau, Verfahrens- und Umwelttechnik, Technische Fachhochschule Berlin, E-Mail: eva-maria.dombrowski@tfh-berlin.de
- **Dipl.-Soz. Ulla Ruschhaupt**, wissenschaftliche Mitarbeiterin, des Projektverbundes „Chancengleichheit für Frauen“, Technische Fachhochschule Berlin, E-Mail: ruschha@tfh-berlin.de

Kultusministerkonferenz, vom 3.3.2006

KMK empfiehlt Rankings und tenure track

Die Kultusministerkonferenz der Länder (KMK) hat ein Positionspapier zur Qualitätssicherung in der Hochschulforschung beschlossen. Darin fordert sie, die Leistungs- und Kostentransparenz weiterzuentwickeln und die leistungsorientierte Mittelverteilung auszubauen. Als Kriterien für eine Leistungsbewertung in der Forschung nennen die Kultusminister die Einwerbung von Drittmitteln, Veröffentlichungen, Patente, internationale Kooperationen sowie die Zusammenarbeit von Hochschulen mit Einrichtungen außerhalb der Universitäten. Unabdingbar sei auch der Peer review.

Die KMK empfiehlt, das Berufungsrecht für neue Professoren von den Wissenschaftsministern auf die Leiter der Hochschulen zu übertragen.

Auch Rankings werden von der KMK empfohlen, weil durch den Vergleich der Hochschulen Stärken und Schwächen sichtbar werden könnten. Auch soll die Personalgewinnung und Personalentwicklung von der Nachwuchsförderung bis zur Berufung verbessert werden. Der Zugang zum Masterstudium solle an Qualitätskriterien gebunden werden. Die rechtlichen Möglichkeiten des Tenure-track-Verfahrens sollten ausgeschöpft werden. Die KMK fordert, die Forschungsinfrastruktur an den Hochschulen zu sichern und auszubauen.



Ulrike Senger: Internationale Doktoranden-Studien – ein Modell für die Internationalisierung der Doktoranden-Ausbildung an deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2003 (in der Reihe der HRK) - ISSN 1615-228X, 132 Seiten, 15 Euro

Mit der Berlin-Konferenz der europäischen Bildungsminister im September 2003 ist die Promotionsphase als „Third Cycle“ auf die Agenda des Bologna-Prozesses gesetzt worden. Im Diskurs über die Entwicklung des europäischen Hochschul- und Forschungsraumes rückte die Promotion damit in die Perspektive der Internationalisierung. Gerade rechtzeitig zur Verortung und Fundierung dieser Debatte an der Schnittstelle zwischen Hochschulbildung und Forschung, hat Ulrike Senger ihre Arbeit über „Internationale Doktoranden-Studien“ vorgelegt. Sie gibt darin nicht nur einen kompetenten Überblick zu dem Diskussionsstand über Probleme und Konzepte der Gestaltung dieser Phase in Deutschland einschließlich der – freilich bedauerlicherweise relativ spärlichen – empirischen Befunde in diesem Feld. Die übersichtliche Darstellung und Erfassung und Auswertung der einschlägigen Dokumente eignen sich insofern zur einführenden Lektüre. Ein besonderer Reiz liegt darüber hinaus in einem Modell zur „Internationalisierung der Doktorandenausbildung an deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen“. Dieser Entwurf ist beileibe kein abstraktes Reißbrett-Produkt. Er entstand vielmehr auf der Basis mehrjähriger praktischer Erfahrungen im Heidelberger „Tutorium für ausländische Doktoranden“, für das die Autorin für den zweiten Platz des vom MWK Baden-Württemberg ausgelobten Landeslehrpreises 2001 an der Universität Heidelberg nominiert war.

Nach einem einführenden Überblick und einer Einordnung der Konzepte einer Doktoranden-Ausbildung in die internationale Diskussion wird dieses Tutorium ausführlich dokumentiert. Gezeigt wird, wie die „Nöte ausländischer Doktoranden an deutschen Hochschulen“ aufgehoben werden (S. 55f: Kulturelles Anderssein und Integration; Zurechtfinden in der deutschen Wissenschaftskultur; Leistungs- und Erfolgsdruck; Motivation und Selbstorganisation; Wunsch nach einer Wissenschaftlersolidargemeinschaft). Das Tutorium, das auf Initiative der Autorin entstand und von ihr gestaltet wie geleitet wurde, enthält dazu ein Bündel von Maßnahmen: Informationstage, Seminare zur Einarbeitung in die deutsche Wissenschaftssprache und wissenschaftsmethodische Ansätze, interkulturelle und interdisziplinäre Vortragsreihen und Kolloquien, kulturelle Begleitprogramme, Schreibberatung und Betreuungsangebote, online gesteuerte Diskussionsforen, akademische Feiern und Kontakte auch zu außeruniversitären, für ausländische Studierende wichtigen Einrichtungen, Organisationen etc.

Im Mittelpunkt des Tutoriums stand die Bemühung um das Verständnis fremder Wissenschaftskulturen. In diesem Sinne einer Internationalisierung von Hochschule und For-

schung ging es also nicht nur um eine Einführung in die Besonderheiten der Arbeitsbedingungen an deutschen Hochschulen, die Entwicklung von fachsprachlicher Kompetenz oder soziale Integration. Die Konzeption zielte vielmehr auf ein grundlegendes Verständnis der Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster in den Wissenschaften selbst, das allerdings auf einer wirksamen Supportstruktur für die ausländischen Doktorandinnen und Doktoranden basiert. Wie das Angebot von den Doktoranden angenommen wurde, zeigt sich eindrucksvoll in ihren Äußerungen, die im Originalton wiedergegeben sind. Die Erfahrungen der Autorin in dem Tutorium führen zu einer weitreichenderen Konzeptualisierung internationaler Doktoranden-Studien. In einer informierten und fundierten Rezeption der praktizierten bzw. konzipierten Ansätze zur Reform der Promotionsphase in Deutschland entwickelt sie ihr Konzept eines „Internationalen Doktorandenforums“. Dieses Forum für die Begegnung ausländischer wie deutscher Doktoranden basiert auf einer sorgfältigen Betrachtung der Probleme, die in Promotionsstudien zu bewältigen sind: Eingangsqualifikation und Zulassung, Rahmungen des Promovierens in der zur Verfügung stehender Qualifikationszeit, Auswahlverfahren, Strukturierung der Beziehung zwischen Doktoranden und Betreuern, Strukturbildung des Promotionswegs, begleitende Doktorandenstudien etc. An solche Überlegungen bzw. Ansätze knüpft dann die Idee des Doktorandenforums an, das sich in sechs Studienelemente gliedert:

- deutsche Wissenschaftssprache für ausländische Doktoranden/ausländische Wissenschaftssprache für deutsche Doktoranden,
- deutsche Wissenschaftsmethodik für ausländische Doktoranden/Wissenschaftsmethodik für deutsche Doktoranden,
- interkulturelle Kompetenz für deutsche und ausländische Doktoranden,
- interdisziplinäre Kooperation für deutsche und ausländische Doktoranden,
- Hochschuldidaktik für deutsche und ausländische Doktoranden,
- Übernahme einer wissenschaftlichen Patenschaft für deutsche und ausländische Doktoranden (S. 152ff).

Alle Studienelemente werden sorgfältig ausgearbeitet und argumentativ untermauert. So entsteht das Bild eines elaborierten Konzepts, das auf Umsetzung drängt. Es ist deshalb zu hoffen, dass der Text, herausgegeben im „Forum Hochschulpolitik“ der Hochschulrektorenkonferenz bei W. Bertelsmann, Bielefeld, in den Hochschulen Resonanz findet. Die Internationalisierung der Promotionsphase gehört zu den wichtigen Baustellen einer Hochschule der Zukunft im europäischen Hochschul- und Forschungsraum. Die Baupläne und Bausteine, die Frau Senger dafür zur Verfügung stellt, sollten in den Hochschulen in Deutschland genutzt und umgesetzt werden. Dann müssen freilich die standortspezifischen Konstellationen mit Strategien einer Organisationsentwicklung verbunden werden, in denen der konzeptionelle Ideenüberschuss im Hinblick auf die Schwierigkeiten und Widersprüche im Alltag der Hochschulwirklichkeit abgearbeitet wird. Dies betrifft z.B. den Workload, der mit dem Doktorandenforum verbunden ist

und mit den Anforderungen einer wissenschaftlichen Forschungsarbeit in den Dimensionen einer Promotion in Einklang gebracht werden muss. Man wird auch nicht davon absehen können, dass ein Doktorandenforum, so überzeugend auch Problemlösungen angeboten werden, von einem Hochschulpersonal getragen werden muss, das dafür kompetent ist. Die Realisierung eines solchen Forums wird also nicht ohne eine parallellaufende Personalentwicklung greifen können. Abhängen wird die Umsetzung auch von der Antwort auf die Frage, ob die Promotionsphase als dritte Studienphase oder als – begleitete – Berufseingangsphase in die Wissenschaft konzipiert ist.

Man kann von Frau Senger nicht die Lösung aller Probleme erwarten. Zu erwarten allerdings ist, dass ihre Ideen in den weiteren Entwicklungsprozess aufgenommen werden und in ein Netzwerk derjenigen Aktive Eingang findet, die mit der Internationalisierung der Doktorandenphase einen Beitrag zur Schaffung des europäischen Hochschul- und Forschungsraumes leisten wollen.

■ **Dr. Dr. h.c. Johannes Wildt**, Prof., Leiter des Hochschuldidaktischen Zentrums der Universität Dortmund, E-Mail: Johannes.wildt@uni-dortmund.de

Hochschulrektorenkonferenz, vom 21.2.2006

Lehramtsausbildung mit den Bologna-Strukturen neu gestalten!

Die Hochschulen wollen den Bologna-Prozess nutzen, um die Lehramtsausbildung konsequent auf den Qualifizierungsbedarf künftiger Lehrerinnen und Lehrer auszurichten. Dies geht aus einem Beschluss des Plenums der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) hervor, das am 21. Februar in Bayreuth tagte.

„Der Bologna-Prozess erfordert die Orientierung der Studiengänge an Qualifikationszielen und Kompetenzprofilen. Dies ist eine große Chance auch für die Lehrerbildung“, erläuterte der kommissarische Präsident der HRK, Prof. Burkhard Rauhut, nach der Sitzung. „Die Hochschulen müssen die Studiengänge reformieren und ihre Bestandteile besser aufeinander abstimmen. Ziel muss es sein, dass sich die Hochschulen mit den Kultusministerien auf Ziele der Lehrerbildung einigen und dann bei der Akkreditierung prüfen lassen, ob sie in den Studiengängen der Hochschulen wirklich erreicht werden.“ Die inhaltliche Ausgestaltung der Studiengänge liegt in der Verantwortung der Hochschulen.

Die HRK fordert, die Schulministerien als Arbeitgebervertreter an diesen Verfahren zu beteiligen. Eine der Grundlagen, an denen sich die Studiengänge messen lassen müssten, seien die Ziele und Standards, die die Kultusminister für die Lehrerbildung gemeinsam mit der Wissenschaft entwickeln wollen. Auf dieser Basis könnten im Studium Fachwissenschaften, Fachdidaktiken und Bildungswissenschaften im Zusammenspiel stärker auf die Bedürfnisse künftiger Lehrerinnen und Lehrer zugeschnitten werden.

Welche Kompetenzen die Schule heute und in Zukunft fordert und wie sie am sinnvollsten zu vermitteln sind, müsse dringend stärker erforscht werden, betonte Rauhut. „Wir brauchen eine hochwertige Lehre, aber auch Schul- und Lehrerbildungsforschung“, sagte er an die Politik gerichtet. Klar sei aber auch, dass die Hochschule nicht alles vermitteln könne, was ein Lehrer oder eine Lehrerin im Berufsleben benötigen. „Zur Lehrerbildung gehören neben dem Hochschulstudium der Vorbereitungsdienst, die Fort- und Weiterbildung, aber auch die Personalentwicklung in den Schulen.“ Den viel beschworenen Widerspruch zwischen einer zielorientierten Lehrerbildung und der so genannten Polyvalenz der Bachelor-Studiengänge sieht Rauhut nicht. Schon jetzt gebe es überzeugende Wege, die Studierenden frühzeitig an das Berufsfeld heranzuführen und dennoch alternative Studien- und Berufsperspektiven zu eröffnen.

Die Beschlussfassung ist nachzulesen unter: http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_3122.php

6th Conference of the International Consortium for Educational Development Enhancing Academic Development Practice: International Perspectives

Sunday 11th to Wednesday 14th June 2006, Sheffield Hallam University, United Kingdom

- The main theme for the 2006 conference will be divided into the following sub-themes:
- Research, evaluation & reflection: How do we know about, and learn from, what works in practice?
- Enhancing development: How can we enhance academic development practices and roles and ensure their impacts?
- Supporting change: How can we bring about and support sustainable educational change?
- Informing policy: How can our principles and practices respond to and help inform institutional and national policy priorities?

Studiengänge

Berufsbegleitender internetgestützter Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA)

Nutzen Sie unser Experten-Wissen. Mit dem Masterstudiengang Bildungsmanagement erwerben Sie eine fundierte wissenschaftliche Qualifikation im Bereich Bildungs- und Wissensmanagement. Der Masterstudiengang ist berufsbegleitend und internetgestützt organisiert und schließt mit dem akademischen Grad „Master of Business Administration“ ab. Mit diesem Studienabschluss qualifizieren Sie sich für leitende Funktionen in Bildungs- und Wissenschaftsorganisationen oder können eine wissenschaftliche Karriere anstreben.

Mit unserem Zertifikatsangebot zum Bildungs- und Wissensmanagement können Sie gezielt Handlungswissen für die Spezialgebiete erlangen, das Sie benötigen, um für aktuelle berufliche Herausforderungen Lösungen zu erhalten. Im Zertifikatsangebot stehen Ihnen alle Module des Studiengangs zur individuellen Weiterbildung offen.

Universität Oldenburg
Kontakt: Tim Zentner
mba-info@uni-oldenburg.de
<http://www.mba.uni-oldenburg.de/>

International Master Programme in Higher Education at Kassel University

The Centre for Research on Higher Education and Work together with the Department of Social Sciences at Kassel University offers a new international Master Programme in Higher Education. Foreign and German students are invited to take part in our programme which aims to prepare for professional careers in the field of higher education (e.g. institutional research, career services, international relations, accreditation, evaluation, transfer services, departmental development or decision-making at the central level) as well as for careers in higher education research. The majority of the modules will be taught in English.

The themes and modules of the Programme: Introduction to Higher Education Research and Development; The Higher Education System; Knowledge and Society; Teaching, Learning and Research; Higher Education Management, Organisation and Decision Making; Evaluation and Internationalisation; Empirical Research Methods
INCHER, University of Kassel
Contact: Susanne Höckelmann
mahe@uni-kassel.de
<http://www.uni-kassel.de/wz1>

Weiterbildungsstudiengang Wissenschaftsmanagement

Das Studienprogramm richtet sich in erster Linie an den Führungsnachwuchs in Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen sowie in Forschungsfördereinstellungen und in der staatlichen Wissenschaftsverwaltung. Das Studium bereitet auf Führungsaufgaben vor, indem es forschungs- und wissenschaftsrelevantes, kritisches Führungswissen vermittelt. Die Inhalte des Weiterbildungsstudiums konzentrieren sich auf den Schwerpunkt Wissenschaftsmanagement mit einem besonderen Augenmerk auf der Entwicklung neuer wissenschaftsadäquater Managementstrukturen. Deshalb beinhaltet es Veranstaltungen zum „New Public Management“ ebenso wie neues Haushaltsrecht, neue Methoden der Kostenrechnung und der Qualitätssicherung sowie ein dem Wissenschaftsbetrieb entsprechendes Dienstrecht. Darüber hinaus werden Reform- und Entwicklungsprozesse und deren Implementierung dargestellt. Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Kontakt: Helmut Bucher
hbucher@dhv-speyer.de
<http://www.dhv-speyer.de/Studium/Wissenschaftsmanagement/index.htm>

Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Der MBA in Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (Higher Education and Research Management), der zugleich den Zugang zum höheren Dienst eröffnet, bietet u.a. folgende Studieninhalte: Betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden; Strategisches Management; Operatives Management; Kosten- und Finanzmanagement/Controlling; Human Resource Management; Qualitäts- und Prozessmanagement; Internationales Hochschul- und Wissenschaftsmarketing; Grundlagen des internationalen Wissenschaftssystems; Grundlagen des Hochschul- und Wissenschaftsrechts; Organisation und Verwaltung; Wissenschaft - Forschung - Wirtschaft; Internationale Beziehungen; Rechtliche Analyse von Problemen in Wissenschaftsmanagement und -politik; Kommunikation inkl. Training; Führung inkl. Training; Praxistransfer: Projekt I inkl. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement; Praxistransfer: Projekt II.

Fachhochschule Osnabrück, Kontakt: Dipl.-Kff. (FH) Marlene Schwegmann
m.schwegmann@fh-osnabrueck.de
www.wiso.fh-osnabrueck.de/?id=9646

Universitäres Weiterbildungsdiplom Weiterbildungsmanagement

Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang mit vier inhaltlichen Schwerpunkten. Prozesse: Entwickeln von Weiterbildungsprogrammen; Weiterbildungsmarketing; Finanzplanung und -controlling; Evaluation von Programmen und Veranstaltungen; Neue Informations- und Kommunikationstechnologien; Weiterbildungsdidaktik; Projektmanagement in der Weiterbildung; Rechtsfragen. Institution: Organisation; Unternehmensplanung; Führung und Konfliktmanagement; Qualitätsmanagement; Bildungscontrolling; Verhandeln. Akteure: Weiterbildungsmanagement als Beruf; Personalauswahl; Freiberufliche Kursleiter als personelle Ressource; Weiterbildungsverhalten. Kontext: Institutionen, Strukturen, Politik in der Weiterbildung; Aktuelle Konzepte der Weiterbildung; Finanzierung der Weiterbildung; Anerkennung nicht formal erworbener Kompetenzen; Entwicklungstendenzen in der Personalentwicklung und der betrieblichen Weiterbildung; Lernen im Prozess der Arbeit

Universität Bern, Kontakt: Peter Senn
peter.senn@kwb.unibe.ch
www.weiterbildungsmanagement.ch

Zertifikatskurs Hochschul- und Forschungspolitik

Der Zertifikatskurs fördert das Verständnis für die politischen, wirtschaftlichen, technologischen und soziologischen Kontroversen und die Implikationen, die mit der Entwicklung zur kognitiven Gesellschaft verbunden sind, deren Basis das Wissen und das Können im kulturellen Kontext ist. Interdisziplinäre wie auch interinstitutionelle Grundlagen und Mechanismen einer solchen Gesellschaft werden hinterfragt. Der Kurs setzt sich mit den Zielen und Instrumenten des Managements der Hochschulen und der Forschung, ihrer Bedeutung für technische Innovationen und für die Evaluation auseinander. Namentlich werden Fragen der Diffusion und Akzeptanz von neuem Wissen thematisiert. Inhalte: Wissenschaftspolitik: kontroverse Themenfelder; Hochschulpolitik; Forschungsförderung; Evaluation; Innovationssysteme und Technologiepolitik; Management des Wissensflusses.

Université de Lausanne
Kontakt: Olivier Glassey,
wwwosps@unil.ch
<http://kwb.unibe.net/kurse/studiengangdetail.php?sid=&stid=25>

Die Akademie im IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Ein Programm der Fort- und Weiterbildung „Rund um das Dekanat“

I. Dekane, Prodekane, Studiendekane

Beispiele:

- Frisch zum Dekan gewählt - und nun? Strategien der (Selbst-)Einführung in das Amt;
- Qualitätsmanagement im Fachbereich
- Einführung in das Personalmanagement

II. Fachbereichsreferent/innen, Fakultätsräte, Fakultätsgeschäftsführer/innen u.ä.

Beispiele:

- Profilbildung, Struktur- und Entwicklungsplanung im Fachbereich
- Entwicklung, Antragsgestaltung und Akkreditierung von Studiengängen
- Informationsmanagement am eigenen Arbeitsplatz

III. Verwaltungsangestellte im Dekanat, insbesondere Dekanatssekretärinnen

Beispiele:

- Was ist Forschung? Wie funktioniert die Scientific Community?
- Organisationsaufgaben und Zeitmanagement im Vorzimmer
- Der eigene Arbeitsplatz, sein Aktionsradius und seine Sensibilitäten

Die Akademie im IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Programmheft: info@iwbb.de www.iwbb.de,

Leitung: Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler, webler@iwbb.de, www.iwbb.de/webler

Besteuerung von Hochschulen

Inhalte/Ziele: Öffentlich-rechtliche Bildungseinrichtungen unterliegen aufgrund ihrer durch den Staat zugewiesenen hoheitlichen Aufgaben grundsätzlich nicht der Besteuerung. Dennoch können sich Sachverhalte ergeben, die eine Steuerpflicht für bestimmte Tätigkeiten dieser Einrichtungen begründen. Dabei handelt es sich um Tätigkeiten, durch die in einem so genannten „Betrieb gewerblicher Art“ (BGA) Einnahmen erzielt und der Besteuerung unterworfen werden. Ziel dieses Seminars ist es, die steuerlichen Risiken solcher Aktivitäten herauszuarbeiten, damit unerwartete Steuernachforderungen vermieden werden können. Aufbauend auf einer theoretischen Einführung in die Besteuerung von Hochschulen soll, vor allem anhand von in Gruppenarbeit erarbeiteten Fallbeispielen, die Erfüllung körperschaft- und umsatzsteuerlicher Erklärungspflichten eingeübt werden. Centrum für Hochschulentwicklung, Referent/innen: Dr. Thomas Fritz (Steuerberater, Ernst & Young AG, Stuttgart), Dipl.-Vw. Kristin Heidler (Universität Freiburg), Ort, Termin: Erbacher Hof, Mainz, 4./5. September 2006 <http://www.hochschulkurs.de/anm.htm>

Die W-Besoldung

Die abgesenkten Grundgehälter der W-Besoldung bedingen außerordentlich komplizierte und auch komplexe Verhandlungen und Verhandlungsstrategien. Wie sind unbefristete und ruhegehaltfähige Leistungsbezüge zu erreichen? Wie müssen C3- und C4-äquivalente Angebote ausgestaltet werden? Welche Möglichkeiten gibt es, unabhängig von Berufungs- und Bleibeverhandlungen eine höhere Besoldung zu erhalten? Das neue Besoldungsrecht in der Wissenschaft: Vorzüge und Schwachstellen der C-Besoldung; Eckpunkte der W-Besoldung; Probleme und Kritik; Umsetzung in den Bundesländern. Verhandlungsstrategien in der W-Besoldung: Erstberufung oder Mehrfachberufung? Ziel- und Leistungsvereinbarungen; Leistungsbezüge und Ruhegehalt; Vertragsgestaltung. Deutscher Hochschulverband Referent/innen: RA Dr. U. Preißler, Justitiarin für Hochschul- und Beamtenrecht; RA Dr. H. Detmer, 2. Geschäftsführer und Justitiar für Hochschul- und Beamtenrecht, Wissenschaftszentrum Bonn, Fr., 29.9.06 u. Do., 30.11.06, je 10-13:30 Uhr <http://www.karriere-und-berufung.de/cms/index.php?id=174>

Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Die KLR kommt auf alle Hochschulen zu. Die - insbesondere wissenschaftlichen - Mitglieder sind bisher kaum vorbereitet. Dieses Seminar richtet sich vor allem an Nicht-Ökonomen und bietet eine verständliche, übersichtliche Einführung. Man muss nicht selbst rechnen können, aber wissen, wie die KLR funktioniert!

Die Akademie im IWBB (Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld)

Ort: IWBB - Bielefeld
Termin: Fr., 11.8.2006
Referentin: Anja Henseler (Universität Düsseldorf)

Kontakt: Kathleen Gerber
gerber@iwbb.de
<http://www.iwbb.de>

Coaching für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte

Der Workshop richtet sich an Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, die schon einige Erfahrung mit der Ausübung des Amtes gesammelt haben. In Gruppenübungen und mit Hilfe von videogestützten Rollenspielen werden typische und mitunter als heikel empfundene Situationen in Gremien und Kommissionen reflektiert und alternative Handlungsmöglichkeiten und Verbesserungsansätze erarbeitet. Neben der Entwicklung von Argumentations- und Durchsetzungsstrategien werden auch Aspekte der Körpersprache thematisiert. Der kollegiale Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmerinnen trägt darüber hinaus zu einer stärkeren Vernetzung an der Hochschule bei. Methoden: Gespräche und praktische Übungen, Rollenspiele mit Videounterstützung, Erfahrungsaustausch.

uni-support - Institut für Hochschulberatung

Referentin: Dr. Margarete Hubrath
 info@uni-support.de
<http://www.uni-support.de>

Weiterbildungskonzept für die Lehrenden und den wissenschaftlichen Nachwuchs

An Wissenschaftler und besonders an Nachwuchswissenschaftler werden immer vielfältigere Anforderungen gestellt. Zukünftige Professoren werden nicht nur gute Wissenschaftler sein müssen, es werden von ihnen auch hervorragende pädagogische und didaktische Fähigkeiten sowie ein profundes Management-Know-How zur Organisation wissenschaftlicher Forschungsprojekte und der akademischen Selbstorganisation erwartet. Um den Lehrenden ihre Arbeit zu erleichtern, wird von der Hochschuldidaktik-Initiative der Fachhochschule Erfurt und der Universität Erfurt ein hochschuldidaktisches Weiterbildungsprogramm angeboten. Es besteht aus Workshops zu verschiedenen für die Lehre relevanten Themen, Workshops, die für die Forschung relevante Kompetenzen unterstützen, speziellen Angeboten für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Beratungs-, Supervisions- und Coaching-Angeboten. Hochschuldidaktik-Initiative Thüringen
 karina.hause@uni-erfurt.de
<http://www.uni-erfurt.de/hit>

Organisation von Tagungen

Tagungen sind ein wichtiges Element des wissenschaftlichen Austausches. Sie bieten nicht nur die Möglichkeit, neue Ideen und Ergebnisse zu präsentieren, aufzunehmen und zu diskutieren, sondern sie ermöglichen auch die persönliche Begegnung zwischen Menschen verschiedener Kulturen und Traditionen, die durch gleiche Interessen in der Forschung verbunden sind. Inhalte sind: Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es für Tagungen und Konferenzen?; Finanzierungsnotwendigkeiten, -probleme, -tricks; Welcher zeitliche Vorlauf wird benötigt?; Welche organisatorischen Fragen sind zu klären?; Wie rechne ich am Ende mit den Geldgebern ab? Entwürfe für eine Tagung werden erarbeitet und systematisch ausgewertet.

Hochschulübergreifende Weiterbildung in Niedersachsen - HÜW
 Referent: Dr. W. Adamczak, Forschungsreferent, Universität Kassel
 Ort, Termin: Medizinische Hochschule Hannover, 26.06.2006, 10-16.30 Uhr
 Lessmann-Willeke.Dorothee@mh-hannover.de
<http://www.mh-hannover.de/ueberblick/verwaltung/gb1/huewnds/index.html>

Karriere und Berufung

Das Seminar vermittelt in kompakter Form praxisrelevante Sachinformationen und bietet praktische Hilfestellungen für eine wissenschaftliche Karriere: Dienst- und Arbeitsverhältnisse des wissenschaftlichen Nachwuchses (Personalkategorien und Dienstaufgaben, Befristungsregelungen, Urheber- u. Patentrecht, Eigentum an Forschungsmaterialien, Wissenschaftl. Fehlverhalten); Qualifikationsprofile und -wege für Nachwuchswissenschaftler (Karriereplanung im Risikoberuf, Typische Karriereewege, Habil. und Juniorprof.); Bewerbung und Berufung (Ausschreibung, Bewerbungsunterlagen, Probevortrag; Berufungskommission u. Listenvorschlag; Berufungsverhandlung; Rechtsschutz); Dienstrecht der Professoren ("Leistungsbesoldung" für Prof., Kriterien, Verfahren und Zuständigkeiten; Berufungs- und Bleibeverhandlungen in W; Dienstverhältnisse (C-/W-Besoldung, Erstberufung auf Zeit, Teilzeitprof., Probebeamtenverhältnisse) Deutscher Hochschulverband, Ort, Zeit: Wissenschaftszentrum Bonn, Mo., 19.6.06; TU Berlin Di., 7.11.06; je 10-18 Uhr, Referent.: RA Dr. D. Böhmann, RA Dr. H. Detmer, RA Dr. M. Hartmer, RA Dr. U. Preißler, www.karriere-und-berufung.de/cms/

Lehren in Englisch

Die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen erfordert vielfach, Lehrveranstaltung in englischer Sprache zu halten. Auf internationalen Tagungen sind Vorträge in englischer Sprache selbstverständlich. Das Seminar bietet ein Vortragstraining an, bei dem Elemente aus anderen PROLEHRE-Veranstaltungen (Präsentieren, Präsentationen strukturieren, analysieren und optimieren) kombiniert werden mit dem Sprechen in englischer Sprache. Die Teilnehmer tragen eine Kurzsequenz zu einem von ihnen gewählten Thema vor. Ein Moderator mit Muttersprache Englisch wird zur sprachlichen Gestaltung Stellung nehmen und Anregungen geben. Die Veranstaltung ist kein Sprachkurs in Englisch; ein Teil des Seminars wird in Deutsch sein. Wegen der intensiven Arbeit ist die Zahl der Teilnehmer auf 6 begrenzt. ProfiLehre - Programm zur Professionalisierung der Lehre an den bayerischen Universitäten
 Referent/innen: Ph.D. Teresa Catarella, Dipl.-Inform. Andreas Fleischmann
 Ort, Termin: Campus Garching, Di., 4.7.06, 16-20 und Mi, 5.7.06 um 9-17
 prolehre@prolehre.tum.de
<http://www.unibw.de/profilehre/>

Qualifikations-Workshop: Start-Up Planspiel

Der 'spielerische' Umgang mit Unternehmen ist ein bewährtes Konzept, um betriebswirtschaftliches Know-how zu vermitteln. Mit dem Start-Up Planspiel erleben Sie neben der Führung eines Unternehmens alle Phasen der Gründung im Zeitraffer. In Teams gestalten und planen Sie Ihr Gründungsprojekt. Nach erfolgter Gründung stehen Sie vor der Herausforderung, sich im Wettbewerb zu behaupten. Dabei werden Sie über verschiedene Perioden in Konkurrenz zu den anderen Teams auf einem simulierten Markt stehen. Der Gewinn: In einem kurzen Zeitraum absolvieren Sie sämtliche Elemente des Unternehmensgestaltungsprozesses. Dadurch können Sie sich selbst besser einschätzen, inwieweit Sie als Persönlichkeit bereits fit sind für eine Selbstständigkeit. Sie erkennen die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Funktionen eines Unternehmens und seiner Umwelt. Sie machen Erfahrungen in interdisziplinärer Teamarbeit und erkennen die Notwendigkeit für Arbeitsteilung und Koordination. Impuls-Netzwerk Sachsen-Anhalt
 Ort, Termin: Universität Magdeburg, 6./7.5.2006
 info@impuls-netzwerk.de
<http://www.impuls-netzwerk.de/>

Prozessoptimierungen: Verbesserung von Abläufen im Arbeitsalltag

Prozesse sind immer wiederkehrende Arbeitsabläufe, die dadurch gekennzeichnet sind, dass meist mehrere Bereiche oder Personen daran beteiligt sind, eine gemeinsame Dienstleistung oder ein gemeinsames Produkt zu erstellen. Gerade an diesen „Schnittstellen“ kommt es häufig vor, dass z. B. Verantwortlichkeiten nicht klar geregelt sind, Informationen nicht ausreichend fließen bzw. Arbeitsschritte nicht aufeinander abgestimmt sind. Dieses führt bei den meisten Beteiligten zu Unzufriedenheit, ggf. auch zu Konflikten und zu nicht unerheblichem Zeit- und Qualitätsverlust. Prozessoptimierung setzt hier an: Der bisherige Ablauf wird analysiert und auf der Basis einer vorher definierten Zielstellung überarbeitet, so dass ein für alle Beteiligten verbesserter Ablauf entsteht, dem eine hohe Verbindlichkeit zukommt. Für: Führungskräfte aus allen Bereichen der Hochschulen, Personal- u. Organisationsentwickler.
HÜW – Hochschulübergreifende Weiterbildung, Medizinische Hochschule Hannover, 14.06.06, 10-17 Uhr,
Referentin: Dipl.-Päd. A. Heberlein
Lessmann-Willeke.Dorothee@mh-hannover.de

Planung, Durchführung und Bewertung mündlicher und schriftlicher Prüfungen

Prüfungen sollen zahlreiche Ansprüche erfüllen, d.h. ein möglichst objektives Bild des Leistungsstandes (Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten) ermitteln. Außerdem sollen die Anforderungen innerhalb, und zwischen Prüfungsjahrgängen, zwischen Kandidaten einer Prüfung gleich sein. Themen: Funktionen und Merkmale von Prüfungen; Chancen und Grenzen der Rückmeldung des Lehr- und Lernerfolgs (incl. Einiger testtheoretischer Grundlagen); zum Zusammenhang von Lehrzielen und Prüfungsgestaltung, Variabilität von Prüfungsmethoden; Austauschbarkeit schriftl. und mündl. Prüfungsmethoden?; Kriterien für die Erstellung von (insbes. schriftl.) Prüfungsaufgaben; Fragetechnik in mündl. Prüfungen; Kriterien für schriftl. und mündl. Leistungen; Vorbereitung, Bewertung und Besprechung von Klausuren; Vorbereitung und Moderation mündlicher (Abschluss)Prüfungen einschl. „Krisenmanagement“. Verbund der Universitäten Bremen, Oldenburg, Osnabrück: Zertifikat "Hochschuldidaktische Qualifizierung"
Universität Bremen, 05./06.05.06, 9-19 Uhr, Ref.: Prof. W.-D. Webler (IWBB),
tkoecher@uni-bremen.de

Drittmittelinwerbung

Hochschullehrer sind berechtigt, Forschungsvorhaben durchzuführen, die aus Mitteln Dritter finanziert werden. Diese Berechtigung ist de facto zu einer Verpflichtung geworden, weil die finanzielle Ausstattung der Universität oft nicht ausreicht, um Forschung auf höchstem Niveau zu betreiben. Zudem wird die Drittmittelinwerbung immer häufiger zum Gradmesser der Reputation des Hochschullehrers. Das Seminar „Drittmittelinwerbung“ zeigt Wege zu Drittmitteln im Bereich der EU und in Deutschland auf, erläutert das Verfahren der Drittmittelinwerbung und dient somit als Leitfaden zur Chancenoptimierung. In dienstrechtlicher Hinsicht werden Fragen der Abgrenzung von Haupt- und Nebentätigkeit sowie zu Lehr- und Forschungszulagen beantwortet. Themen: Drittmittelinwerbung in Europa; Förderung für Wissenschaft und Forschung in Deutschland; Drittmittel in hochschul- und dienstrechtlicher Sicht; Aktuelle Probleme des Drittmittelrechts Deutscher Hochschulverband, Wissenschaftszentrum Bonn, Do., 1.7.06 / Di., 31.10.06, je 10-18 Uhr: Ref.: Prof. Dr. V. Epping, RA Dr. M. Hellfeier, Dr. A. Schlochtermeyer, Dr. B. Scholz,
www.karriere-und-berufung.de/cms/

Die Akademie im IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Ein Programm der Fort- und Weiterbildung für Wissenschaftler/innen

I. Wissenschaftsmanagement/Berufungen

Beispiele:

- Entwicklung des Forschungs- und Entwicklungsprofils einer Einrichtung (Hochschule, Fachbereich)
- Führung und Kommunikation in Fachbereichen, Instituten, Arbeitsgruppen und Lehrstühlen (einschl. Personalmanagement, Nachwuchsbetreuung, Sitzungsorganisation)
- Crash-Kurs: Aufgaben kurz vor und nach einer Berufung

II. Weiterer Professionalisierung akademischer Selbstverwaltung

Beispiele:

- Konfliktmanagement: Konflikte vermeiden, sich ihnen stellen, Konflikte lösen
- Globalhaushalt und Budgetierung - Chancen und erhebliche Gefahren für den Fachbereich
- Identität und Fachbereichskultur, Klima und Kommunikation (Prozeßmanagement)

III. Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz (Hochschuldidaktik)

Beispiele:

- Lehren und Lernen an Hochschulen - Reflexion, häufigste Probleme und aktivierende Lösungen
- Didaktik (zu) großer Lehrveranstaltungen - frontale, darbietende Lehrmethodik und ihre Alternativen
- Planung, Durchführung und Bewertung mündlicher und schriftlicher Prüfungen

Die Akademie im IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld
Programmheft: info@iwbb.de, www.iwbb.de
Leitung: Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler, webler@iwbb.de, www.iwbb.de/webler

**Schreibwerkstatt für Lehrende:
„Wenn Studierende schreiben ...“**

Inhalt: Texte zu produzieren, das gehört zum Studium – Wie können Lehrende Studierende beraten und behilflich sein, damit das Schreiben von Zusammenfassungen und Hausarbeiten nicht zur Qual wird? In diesem Workshop sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wesentliche Schritte der Texterstellung erarbeiten und einüben (z.B. Themen eingrenzen, Gliedern und Strukturieren, Lesen und Exzerpieren etc.). Über das eigene Ausprobieren hinaus geht es vor allem darum, wie Schreibübungen in den Lehralltag integriert und Rahmenbedingungen für studentische Schreibprojekte optimiert werden können. Der Workshop bietet Tipps zu folgenden Themen: Schreibtechniken in der Lehre einsetzen; Arbeitsbündnisse zwischen Lehrenden und Studierenden abschließen; Konstruktiv den Schreibprozess unterstützen.

Hochschuldidaktisches Zentrum Dortmund (HDZ)

Ort, Termin: HDZ, 17./18.7.06,

Referentin: Kamphans, Marion
marion.kamphans@uni-dortmund.de
www.uni-dortmund.de/web/de/content/service/bild_zentren/hdz.html

Führen durch Feedback

Die Steuerung von Arbeitsgruppen oder Projektteams stellt hohe Führungsanforderungen an die Leitung. Der Erfolg der Gruppe hängt nicht nur vom Engagement Einzelner ab, sondern in hohem Maße auch von der 'Steuerungsqualität' der Leitung in: Steuerungskreisen, Teamsitzungen, Mitarbeitergespräche, Feedback-Runden, Prüfungs- und Referralsprechungen. Ziel dieses Workshops ist, der jeweiligen Situation und Intention angepasstes persönliches Gesprächsführungsverhalten einzuüben und sich mit den entsprechenden Theorien zu den Grundlagen von Teamarbeit und Gesprächsführung, aber auch mit den Anteilen des eigenen Leitungsverständnisses und Führungsverhaltens auseinanderzusetzen. Die Methode der kollegialen Beratung spielt hierbei neben der Bereitschaft, sich mit der eigenen Persönlichkeit auseinanderzusetzen, eine tragende Rolle.

DiZ Ingolstadt – Zentrum für Hochschuldidaktik der bayerischen Fachhochschulen

Ort, Termin: 29./30.05.06, DiZ Ingolstadt

Referent: Armin Ebersberger
diz@diz-bayern.de
http://www.diz-bayern.de/

Professionelle Studiengangsentwicklung und Modularisierung

- Curriculare Organisationsreform
- Akkreditierungskriterien
- Veränderung des bisherigen Grundstudiums
- Kerncurriculum und Kompetenzbegriff
- Kompetenzniveau von Bachelor-Studiengängen
- Bedingungen für den Akkreditierungsprozess
- Vor- und Nachteile der Modularisierung
- Bestimmungskriterien für Module
- Typen von Modulen
- Veränderungen in der Lehre in einer modularen Struktur
- Vermeidung hochgradiger Versuchung
- ECTS und Workload

Akademie im IWBB – Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung
Ort, Termin: Bielefeld – IWBB, Fr. / Sa., 9./10.6.06, 9.30-18.30 Uhr

Referent: Prof. W.-D. Webler (IWBB)
Kontakt:
gerber@iwbb.de, www.iwbb.de

Gestaltung von Berufungsverfahren

Inhalte/Ziele: Die Berufung von Professoren, die zu der Entwicklungsperspektive einer Hochschule am besten passen, ist eine der zentralen Weichenstellungen für die Zukunft von Fakultäten oder Fachbereichen in der Forschung und in der Lehre. Insbesondere die Hochschulleitungen müssen sich hier einer neuen Verantwortung stellen, denn zunehmend wird den Hochschulen die Kompetenz für diesen wichtigen Baustein der Personalautonomie übertragen. Die Aufgabe ist durchaus komplex: Die Straffung der Verfahren einerseits ist mit Forderungen nach Transparenz und Sorgfalt andererseits bestmöglich in Einklang zu bringen. Es gilt, die Professur strategisch planvoll zu positionieren, die Bedingungen für die richtige Personalauswahl zu schaffen und die besten Bewerber tatsächlich für die Hochschule zu gewinnen.

Centrum für Hochschulentwicklung (CHE),

8./9.05.06, Harnack-Haus, Berlin (Dahlem), Ref.: lic. phil. H. Bretscher (ETH Zürich), Dr. F. Buch (CHE), S. Foit (Fachhochschule Köln), Dr. rer. nat. A. Lang (Universität Hamburg), B. Miethke (RWTH Aachen)

http://www.hochschulkurs.de/anm.htm

Das Lehrportfolio: Die eigene Lehrkompetenz dokumentieren und evaluieren

Lehrende müssen ihre Lehrkompetenz sowohl bei Bewerbungen und Berufungen als auch im Rahmen der leistungsorientierten Besoldung nachweisen können. In vielen Ausschreibungen findet sich z.B. der Hinweis: „Die Universität legt besonderes Gewicht auf die Verbesserung der Qualität der Lehre. Bewerber werden daher gebeten, ihre pädagogische Eignung durch geeignete Unterlagen nachzuweisen“. In diesem Workshop lernen die TeilnehmerInnen, wie sie in Form eines Lehrportfolios die eigenen Lehraktivitäten und -leistungen beschreiben, dokumentieren und evaluieren können. Am Ende des Workshops soll jede/r sein/ihr eigenes Lehrportfolio entworfen haben, um seine/ihre pädagogische Eignung nachweisen zu können. Es wird mit Informationseinheiten, Fallbeispielen und praktischen Übungen gearbeitet.

HochschulDidaktikZentrum der Universitäten des Landes Baden-Württemberg
Ort, Termin: Universität Tübingen, Fr/Sa, 17./18.11.06

Referent: Dr. D. v. Queis
http://www.uni-heidelberg.de/zentral/hdz/angebot/2006/index.html

Anzeigenannahme für Fort- und Weiterbildungen

Die P-OE veröffentlicht Anbieter- und Veranstaltungsanzeigen für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren.

Anzeigenformate und Einführungspreise: (gültig nur 2006)

ganztätig (6/6): 180 Euro

halbseitig (3/6): 90 Euro

zwei Sechstel: 60 Euro

ein Sechstel: 30 Euro

Dateiformat der Anzeige

Größe eines Sechstels:

33 Zeichen pro Zeile, 33 Zeilen

Format der Anzeige:

JPeG- oder EPS-Format, Auflösung mindestens 300dpi, schwarz-weiß

UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude),
33613 Bielefeld

Tel.: 0521 - 92 36 10-12,

Fax: 0521 - 92 36 10-22

Kontakt:

Kathleen Gerber

gerber@universitaetsverlagwebler.de

Hinweise für Autoren der Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“

Sehr geehrte Autoren,

wir freuen uns darüber, dass Sie an einer Publikation in dieser Zeitschrift interessiert sind. Grundsätzlich werden nur Arbeiten publiziert, die an keiner anderen Stelle eingereicht, im Druck oder bereits publiziert sind. Gelegentlich gibt es jedoch Vorabdrucke aus geplanten Buchpublikationen oder Nebenabdrucke mit anderen Fachzeitschriften, deren Leserkreis ein völlig anderer ist; derartige Angebote bedürfen der Absprache mit den geschäftsführenden Herausgebern. Die Angebote durchlaufen ein Gutachterverfahren. Über die Annahme eines Manuskripts entscheiden die Herausgeber.

Besonders wünschenswert ist es, wenn Autoren/innen herausstellen, was in dem vorliegenden Text das Neue gegenüber dem bisherigen Stand der Forschung oder des Meinungsaustausches ist bzw. welcher Entwicklungsstand mit ihrem Beitrag überwunden werden soll.

Manuskripte sind in das Textlayout der Zeitschrift zu bringen. Diese Layout-Vorlage finden Sie auf der Homepage „www.universitaetsverlagwebler.de“ zum Herunterladen; sie ist weiterhin auf Anfrage in der Redaktion erhältlich. Von Ihrem Manuskript, das im Textverarbeitungsformat Microsoft Word vorliegt, werden im Papierformat zwei Exemplare an die geschäftsführenden Herausgeber gesendet. Im Falle der Annahme des Manuskriptes zur Publikation benötigt die Redaktion das Manuskript in Papier- und Dateiform. Die Daten können Sie als Daten-CD der Papierform beigefügt oder per E-Mail an die Redaktion schicken. Die Post- und Mail-Adresse der Redaktion finden Sie im Impressum.

Layout-Vorlage

Um eine optimale Darstellung Ihres Beitrages zu gewährleisten, bitten wir bei der Abfassung des Manuskripts folgende Gesichtspunkte zu beachten:

1. Verständlichkeit des Manuskripts

Das Manuskript muss in kurzen, prägnanten und klaren Sätzen verständlich abgefasst sein. Vermeiden Sie **Schachtelsätze**. Bedenken Sie, dass auch Dritte Ihre Gedankengänge nachvollziehen können; schreiben Sie für und nicht gegen den Leser. Grundsätzlich ist eine 10 bis 15zeilige zusammenfassende **Einleitung** oder Hinführung zum Thema voranzustellen, die keine Überschrift und keinen Gliederungspunkt enthalten darf. **Wecken Sie mit der Einleitung das Interesse des Lesers. Abkürzungen** sind grundsätzlich zu vermeiden, es sei denn, sie sind allgemein verständlich. Namen und Institutionen, die abgekürzt werden, müssen bei erstmaliger Erwähnung einmal ausgeschreiben und dort mit dem Kürzel versehen werden.

2. Umfang

Hauptbeiträge sollen **5-8 Seiten** (Orientierung: rd. 35.000 Zeichen), Kurzaufsatz **1 bis 3 Seiten** (rd. 15.000 Zeichen) in **12p-Proportionalsschrift, Zeilenabstand 1** (in Word = „Einfach“) umfassen und zwar einschließlich Zusammenfassung, Abbildungen, Tabellen und Literaturverzeichnis. Nur bei größeren Überblicksarbeiten (Länderberichten, Artikeln zum state of the art etc.) darf dieser Umfang nach Absprache mit den geschäftsführenden Herausgebern überschritten werden. In seltenen Fällen wird auch einmal ein Beitrag mit zwei in sich verständlichen Teilen über zwei Hefte verteilt.

3. Auszeichnung

Textstellen können *kursiv* und **fett** hervorgehoben werden. Sie sollten jedoch mit dieser Auszeichnungsmöglichkeit sparsam umgehen, damit das Schriftbild nicht unruhig wirkt und nur **wesentliche** Aussagen oder Merkmale hervorgehoben werden. Unterlegen Sie den Text, die Grafiken und die Tabellen nicht mit einem Raster, da hier bei der Weiterverarbeitung Probleme auftreten.

4. Gliederung/Illustrationen

Eine leserfreundliche Gliederung sollte auch in Ihrem Interesse liegen. Die einleitenden Ausführungen (vgl. Ziffer 1) erhalten keine Überschrift. **Wichtig:** die Hauptgliederungsteile werden nummeriert und zur besseren Leserführung mit ausreichend häufigen Zwischenüberschriften versehen. So werden die gefürchteten „Bleiwüsten“ (Seiten, die -fast- nur aus dem laufenden Text bestehen) vermieden. Titel und Abschnittsüberschriften werden nicht in Blockbuchstaben geschrieben. Soweit möglich, bitte Beiträge durch Grafiken und Abbildungen illustrieren. Benötigt werden reproporeife Vorlagen oder Originale, z.B. Fotos, am besten aber schon gescannt (wenn fremde Rechte bestehen, bitte Quelle angeben und Abdruckgenehmigung einholen). Tabellen, Grafiken etc. sollen in **schwarz-weiß** sein und **in einer separaten Datei gespeichert** werden, **nicht im Fließtext eingebunden** sein. Bitte benutzen Sie ausschließlich eines der folgenden Dateiformate: für Text WordPerfect oder MS Word/ für Fotos, Tabellen und Grafiken EPS- oder JPeG-Format. Eingescannte Fotos, Tabellen und Grafiken müssen **mindestens 300 dpi Auflösung** besitzen. Im Fließtext ist zu vermerken, wo die jeweilige Abbildung in etwa platziert werden soll (z.B.: „Hier etwa Abbildung 3 einfügen“).

5. Fußnoten

Fußnoten sind im Desktop-Publishing-Programm (im Gegensatz zu Textverarbeitungsprogrammen) nur äußerst aufwendig herstellbar. Sie sollen daher sparsam verwendet werden und nur Erläuterungen enthalten, die auf einer anderen Ebene angesiedelt sind als der Haupttext, also Bemerkungen zum Forschungsstand, Kontroversen etc. Sie werden fortlaufend nummeriert und an das Ende der jeweiligen Manuskriptseite gestellt.

6. Zitierweisen

Literaturhinweise im Text werden in Klammern wie folgt aufgenommen: (Müller 1998, S. 10); bei mehreren, im gleichen Jahr erschienenen Werken des Autors: 1998a, 1998b usw. Die Autoren werden nicht in Blockbuchstaben gesetzt. Der vollständige Titel wird dann in das (dem Aufsatz nachgestellte) Literaturverzeichnis aufgenommen. Autoren werden mit abgekürzten Vornamen zitiert. Im Literaturverzeichnis heißt es dann: Porzig, W. (1950): Das Wunder der Sprache. München und Bern. Beiträge aus Sammelbänden lauten: Berger, P. (1950): Sprachliche Entwicklung. In: Porzig, W. (Hg.): Das Wunder der Sprache. München und Bern. Zeitschriften: Müller I. (1992): Der Lebensweltbezug der Weiterbildung. In: Zeitschrift für Weiterbildung, 5. Jg. 1992, H. 2, S. 99. Da die traditionelle Kennzeichnung der Zeitschriften einschließlich der Jahreszahl das Auffinden und die Rückübertragung in traditionelle Literaturlisten sehr erleichtert, wird das Erscheinungsjahr auch bei Jahrgang und Heft wieder erwähnt. Englischsprachige Titel werden in allen Teilen in Englisch aufgenommen: *Kälvemark, T. and van der Wende, M. (eds.)(1998): National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe. Stockholm: National Agency for Higher Education. Englische Zeitschriftenartikel werden zitiert als: Teichler, U. (1998): „Internationalisation as a Challenge for Higher Education in Europe“. In: Tertiary Education and Management, Vol. 5, 1998, No. 1, pp. 5-23.*

7. Angaben zum Autor

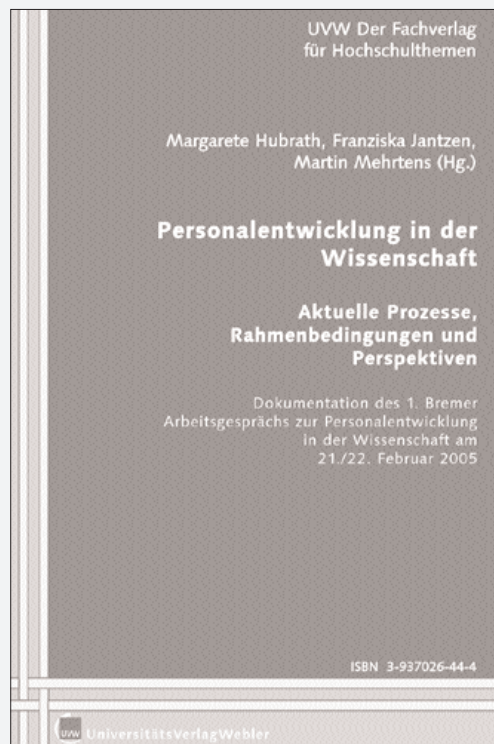
Von den Autoren benötigen wir folgende Angaben:

Name, Titel, akademische Grade, berufliche Tätigkeit, (bei Professoren Ausrichtung der Stelle: „Prof. für ...“), Institutionen sowie Hinweise auf Funktionen (z.B. Vorsitzender einer wissenschaftlichen Gesellschaft oder eines Gremiums). Ferner Anschrift der/s Autorin/Autors, Telefon, soweit vorhanden Fax und E-Mail-Adresse sowie ein aktuelles Portraitfoto mit den unter Ziffer 4 aufgeführten Dateieigenschaften.

Für Rückfragen an die geschäftsführende Herausgeberin:
E-Mail: pletl@iwbb.de

Margarete Hubrath, Franziska Jantzen, Martin Mehrrens (Hg.)
Personalentwicklung in der Wissenschaft

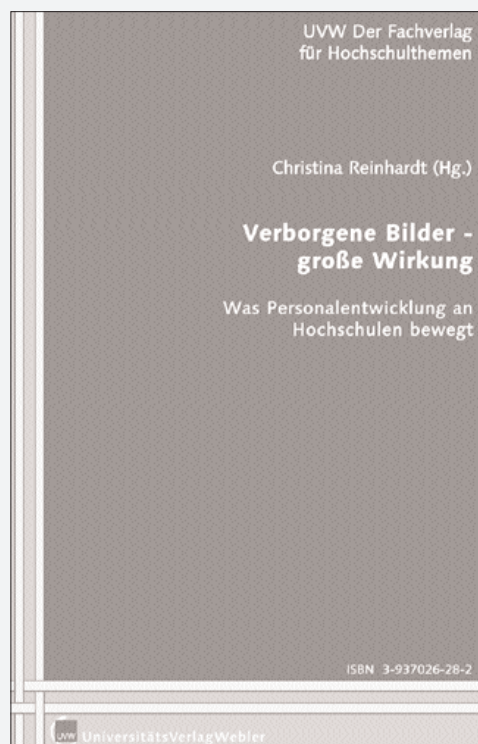
Dem Thema Personalentwicklung wird an Hochschulen und Forschungseinrichtungen im deutschsprachigen Raum erst seit wenigen Jahren größere Aufmerksamkeit zuteil. Entsprechende Programme und Maßnahmen konzentrieren sich bislang vorrangig auf den Verwaltungsbereich. Ansätze zu einer gezielten und auf eine systematische und individuelle Förderung gerichtete Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen lassen sich hingegen nur vereinzelt erkennen; Personalentwicklung reduziert sich allzu oft auf punktuelle Weiterbildungsangebote. Die aktuellen Profilbildungsprozesse im deutschen Wissenschaftssystem benötigen jedoch die systematische Entwicklung und breite Förderung von Kompetenzen der Wissenschaftler/innen, auch im Bereich der so genannten soft skills. Vor diesem Hintergrund haben die Universität Bremen und uni-support/ Institut für Hochschulberatung im Februar 2005 zu einer Standortbestimmung und einem intensiven Austausch unter Expert/innen über aktuelle Prozesse in der Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen eingeladen. Im Fokus der Veranstaltung standen einerseits Fragen der inhaltlichen Konzeption und begrifflichen Bestimmung einer gezielten wissenschaftlichen Nachwuchsförderung: Was bedeutet und umfasst Personalentwicklung in der Wissenschaft und wo liegen die Unterschiede zur Weiterbildung? Welche Ziele werden damit verfolgt? Andererseits lag das Augenmerk auf konkreten Ansätzen und Konzepten für wissenschaftsspezifische Personalentwicklungsprozesse sowie der Rolle und Verantwortung wissenschaftlicher Führungskräfte und der jeweiligen Wissenschaftsinstitutionen in diesen Prozessen. Dieser Band präsentiert die Beiträge der Tagung und dokumentiert darüber hinaus die sich daran anschließenden Diskussionen im Verlauf des 1. Bremer Arbeitsgesprächs. Ein daraus entwickeltes Resümee zeigt Perspektiven und weiterführende Fragestellungen auf.



ISBN 3-937026-44-4
 Bielefeld 2006, 160 Seiten, ca. 20 €

Christina Reinhardt (Hg.)
Verborgene Bilder - große Wirkung. Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt

Die Hochschulen im deutschsprachigen Raum betreten erst seit wenigen Jahren das Neuland Personalentwicklung (PE). Über die Ziele von PE sind sich die Akteure weitgehend einig: Die Mitarbeiter/innen auf die Erfordernisse ihrer Aufgabe bestmöglich vorzubereiten und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zur Erweiterung ihrer Kompetenzen zu bieten. Die Tagung „gewinnen, fortbilden, motivieren - Personalentwicklung ist unsere Angelegenheit“, zu der die Ruhr-Universität Bochum und die Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzler im Oktober 2003 eingeladen hatte, sollte dem Erfahrungsaustausch zwischen Personalentwickler/innen verschiedener Hochschulen dienen. Eine Open-Space-Konferenz schien uns der geeignete Rahmen, um diesen Austausch zu ermöglichen. Der Band enthält daher auch einen Beitrag zur Organisation und dem Nutzen solcher Open-Space-Konferenzen. Für die Hochschulen gilt, was über PE in anderen Organisationen gesagt wurde. Hinter den verschiedenen PE-Strategien und Beratungsansätzen stecken unterschiedliche Wertesysteme und Menschenbilder. Führungskräfte, Wissenschaftler/innen und Personaltrainer/innen waren eingeladen, dem Zusammenhang von Personalentwicklung, Menschenbildern und Wertesystemen auf den Grund zu gehen. Warum in der einen Hochschule die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen und in der anderen die Entwicklung von Anforderungsprofilen Priorität hat, warum die einen auf die Verbesserung der Kommunikation und die anderen auf die Einführung von Beurteilungen setzen - eine Auseinandersetzung mit übergeordneten Zielen, Überzeugungen oder Werten hat bisher nicht stattgefunden. Welche Schulen gibt es eigentlich? Wie haben sich die verschiedenen Ansätze entwickelt? Ergänzen sich diese Ansätze, stehen sie in Widerspruch zueinander? Die Referent/innen der Tagung, deren Beiträge in diesem Band veröffentlicht sind, haben dazu beigetragen, für den notwendigen Diskussionsprozess um die (theoretischen) Überzeugungen, Annahmen und Werte, die die PE prägen, einen offenen Raum zu schaffen. Der Band soll die Diskussionen in die sich bildenden hochschulübergreifenden Netzwerke hineinragen.



ISBN 3-937026-28-2
 Bielefeld 2006, 103 Seiten, 15.00 €