

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Strategien der Personalrekrutierung

- **Demografischer Wandel: Herausforderungen für
Personalmanagement und -entwicklung**
- **Die Berufung von Professorinnen und Professoren an
Fachhochschulen als strategische Aufgabe**
- **Schlüsselkompetenzen als Chance zur Personal- und
Organisationsentwicklung in Hochschulen**
 - **Team Games –
Schlüsselkompetenzen spielend trainieren.
Spiele für Seminar und Training - Folge 3**

3 | 2007

Herausgeberkreis

Nicole Auferkorte-Michaelis, Dr., Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen

Tobina Brinker, Dr., Leiterin der Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik, Fachhochschule Bielefeld

Martin Mehrrens, Dr., Dezernent Organisation, Personalentwicklung, EDV, zentrale Dienste, Universität Bremen

Anja von Richthofen, Dr., Leiterin der Koordinierungsstelle Evaluation und hochschulspezifische Weiterbildung, Hochschule Niederrhein

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

Wolff-Dietrich Webler, Prof. Dr., Universität Bergen (Norwegen), Honorarprofessor und wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Lehre und Lernen an Hochschulen der Staatlichen Pädagogischen Universität Jaroslawl/Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung, Bielefeld

Hinweise für die Autor/innen

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.

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage „www.universitaetsverlagwebler.de“.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschultemen
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:

30.11.2007

Grafik:

Variation eines Entwurfes von Ute Weber Grafik Design, München. Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

Abonnement/ Bezugspreis:

Jahresabonnement: 49 Euro/ 76 SFR, zzgl. Versandkosten
Einzelpreis: 12.50 Euro/ 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:

Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

Copyright:

UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber/innen 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 der Verfasser/innen gestattet.

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen.

Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten „P-OE-Forschung“, „Personal- und Organisationsentwicklung/-politik“, „Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte“, aber ebenso „Rezensionen“, „Tagungsberichte“ sowie „Interviews“.

Die Autorenhinweise finden Sie auf unserer Verlags-Homepage „www.universitaetsverlagwebler.de“.

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Editorial

57

Personal- und Organisations- entwicklung/-politik

Ina Voigt

Demografischer Wandel: Herausforderungen für
Personalmanagement und -entwicklung

58

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Thomas Stelzer-Rothe

Die Berufung von Professorinnen und Professoren
an Fachhochschulen als strategische Aufgabe

61

Tobina Brinker

Schlüsselkompetenzen als Chance zur Personal- und
Organisationsentwicklung in Hochschulen

66

Anne Brunner

Team Games –
Schlüsselkompetenzen spielend trainieren.
Spiele für Seminar und Training - Folge 3

72

Tagungsbericht

Absolventenstudien als Instrument der
Qualitätsentwicklung für Hochschulen
(Kerstin Janson)

77

Meldungen

79

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der parallelen Hefte IVI, HM,
QiW, HSW und ZBS

IV

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

viele Hochschulen bauen zur Zeit ihre Tutorienprogramme aus.
Im Folgenden bietet der UniversitätsVerlagWebler mit der Kombination von zwei Titeln die ideale Ratgeberliteratur für Tutorien.

Fachbereiche geben diese beiden Bücher (zus. 37.40 Euro zzgl. Versandkosten) mit Hilfe der Studienbeiträge jedem Tutor als persönliche Ausstattung an die Hand („Verbrauchsmaterial“).

Das ist eine einmalige Investition in die Qualität der Tutorien, die den Studierenden direkt zugute kommt, also sich lohnt!

Helen Knauf: Tutorienhandbuch Einführung in die Tutorienarbeit

Das Tutorienhandbuch bietet eine grundlegende Einführung in die Tutorienarbeit und kann als Ideenschatz für die Gestaltung von Tutorien und Workshops zur Tutorienqualifizierung dienen. Einzelne Veranstaltungskonzepte laden zur Nachahmung ein; Erfahrungsberichte aus der Tutorienarbeit zeigen, wie Tutorien an Hochschulen etabliert werden können.

Das Handbuch gibt in übersichtlicher Form Antworten u.a. zu den Fragen:

Was ist Tutorienarbeit?

Wie kann erfolgreiche Tutorienarbeit geleistet werden?

Welche Methoden finden Anwendung?

Für jeden, der sich mit Tutorienarbeit beschäftigt, ist dieses Buch ein unentbehrliches Arbeitsmittel.

ISBN 3-937026-34-7, Bielefeld 2007,
2. überarbeitete Auflage, 159 Seiten, 22.80 Euro

Bestellung

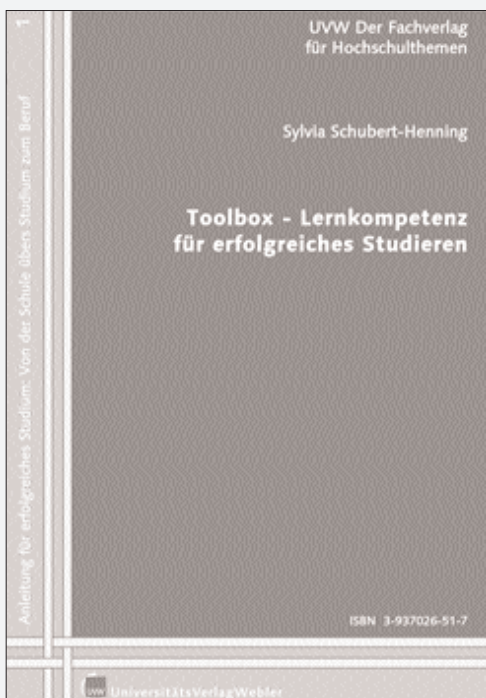
Mail: info@universitaetsverlagwebler.de,

Fax: 0521/ 923 610-22



Sylvia Schubert-Henning

Toolbox - Lernkompetenz für erfolgreiches Studieren



Die „Toolbox – Lernkompetenz für erfolgreiches Studieren“ enthält 40 Tools, die lernstrategisches Know-how für selbstgesteuertes Lernen mit Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens verknüpfen. Diese Handwerkszeuge unterstützen Studierende bei der Verbesserung ihres Selbstmanagements, beim gezielten Lesen von wissenschaftlichen Texten sowie beim Vorbereiten und der Präsentation von Referaten. Darüber hinaus erhalten Studierende mit den Tools grundlegende Tipps zum Erstellen von Hausarbeiten oder zur Prüfungsvorbereitung. Die Tools eignen sich besonders gut als kompaktes Material für Fachtutorien in der Studienanfangsphase, für selbstorganisierte Lerngruppen oder auch für Studierende, die sich diese Fertigkeiten im Selbststudium aneignen wollen. Ein Blick auf die theoretischen Grundlagen von Lernkompetenzen lassen die Werkzeuge des selbstgesteuerten Lernens im Studium „begreifbar“ werden. Mit einer gezielten Anwendung der Tools werden die Lernmotivation und die Freude am Studieren maßgeblich gestärkt.

ISBN 3-937026-51-7, Bielefeld 2007, 110 Seiten, 14.60 Euro

Bestellung

Mail: info@universitaetsverlagwebler.de,

Fax: 0521/ 923 610-22

Die demografische Entwicklung ist zwar seit langem bekannt, aber Konsequenzen werden kaum gezogen. *Ina Voigt* fasst in ihrem Beitrag **Demografischer Wandel: Herausforderungen für Personalmanagement und -entwicklung** die demografischen Fakten und die Konsequenzen daraus noch einmal kurz zusammen, die das Ausmaß der Gefährdung deutlich machen. Dann stellt sie die Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten vor, die in der Personalpolitik aufgegriffen werden müssen. Insofern schließt dieser Aufsatz an den Artikel von Dieter Dohmen in P-OE 2-2007 an und führt ihn fort.

Seite 58

Die Professionalisierung von Berufungsverfahren ist eine alte Forderung, der insbesondere an Universitäten wenig Taten gefolgt sind. Professoren an Fachhochschulen mit ihrer betrieblichen Erfahrung waren eher bereit, dieser Frage eine höhere Priorität einzuräumen. Dies wurde sicherlich auch noch dadurch verstärkt, dass zumindest in NRW Neuberufungen an 12 Monate Probezeit gebunden waren. Erst dann wurde die Personalentscheidung endgültig. Aber auch dort lassen sich die Verfahren noch optimieren. *Thomas Stelzer-Rothe* analysiert **Die Berufung von Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen als strategische Aufgabe**. Dann folgen Optimierungsvorschläge, die sich an den testtheoretischen Forderungen der Objektivität, Reliabilität und Validität orientieren. Angesichts der Tragweite von Berufungsentscheidungen muss mehr in die Vorbereitung investiert werden. Die Kommissionen müssen geschult werden, mit den Bewerbern wesentlich mehr Zeit verbracht werden als bisher üblich, das neue Mitglied im Kollegium besser eingeführt und betreut werden. Hierzu gibt es detaillierte Hinweise.

Seite 61

Zwar wird im Konzept der Bologna-Studiengänge der Erwerb von Schlüsselkompetenzen betont, aber die Lehrenden haben in ihrer eigenen Karriere i.d.R. keine Gelegenheit gehabt, zu lernen, wie Lernumgebungen so bereit ge-

stellt werden können, dass die Studierenden neben den Fach- und Methoden- auch die Sozial- und Selbstkompetenzen erwerben können. *Tobina Brinker* präsentiert **Schlüsselkompetenzen als Chance zur Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulen**. Als Beispiele für Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung werden fachbereichsinterne Werkstattseminare und Tutorien zur Vorbereitung der fachintegrierten Vermittlung dieser Kompetenzen in den Fachveranstaltungen vorgestellt. Die beiden Muster bieten praktische, handlungsanleitende Hinweise darauf, wie die Lehr-/Lernprozesse angelegt werden können.

Seite 66

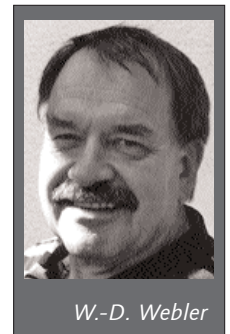
In einer dritten Folge stellt *Anne Brunner* ein weiteres **Team Game** vor - **Schlüsselkompetenzen spielend trainieren**. Dieses Mal geht es um ein Spiel im Themenbereich Kooperation bzw. Leiten.

Seite 72

Schließlich legt *Kerstin Janson* einen **Tagungsbericht zu Absolventenstudien als Instrument der Qualitätsentwicklung für Hochschulen** vor.

Seite 77

W.W.



W.-D. Webler

Sehr geehrte Abonentin, sehr geehrter Abonnent der Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“,

bei Einführung der von Ihnen abonnierten Zeitschrift im vorigen Jahr wurden wir von allen Seiten gewarnt: Bei ständig sinkenden Bibliotheksetats (bzw. steigenden Preisen vor allem der internationalen Zeitschriften) wurden uns nur geringe Chancen eingeräumt, eine neue Fachzeitschrift zu plazieren.

Daher haben wir den Einführungspreis mit 49 Euro für ein Jahres-Abonnement (4 Hefte) so hart kalkuliert, dass mit dieser Summe mehr (oder weniger) kein Etat eines Fachbereiches oder einer Bibliothek zu sanieren war.

Allerdings ergaben sich auch keine Spielräume. Wir sind zwar weiterhin im Aufbau, müssen aber nun doch der Kostenentwicklung folgen. Mit dem künftigen Preis von 59 Euro jährlich hoffen wir, den Service zu verbessern, mehr Gestaltungsspielraum zu gewinnen und Ihnen eine noch attraktivere Zeitschrift bieten zu können.

Verglichen mit anderen Zeitschriften sind das immer noch sehr geringe Beträge. Die Vorteile der Mehrfach-Abonnements unserer Zeitschriften (diese plus ihre Schwesterzeitschriften) bleiben auf Basis der neuen Preise bestehen. Wir hoffen, sie nun einige Zeit stabil halten zu können.

Wir bitten Sie um Verständnis und verbleiben mit freundlichen Grüßen
Ihr UniversitätsVerlagWebler

Ina Voigt



Ina Voigt

Demografischer Wandel: Herausforderungen für Personalmanagement und -entwicklung*

Das Thema demografischer Wandel ist zur Zeit allgegenwärtig. Wenngleich die Entwicklungen lange absehbar und bekannt waren (ähnlich wie dies für die ökologischen Herausforderungen gilt), wird erst jetzt hierüber diskutiert, als handle es sich um ein völlig unerwartetes Problem. Gilt die Maxime, dass der wesentliche Erfolgsfaktor für ein Unternehmen die Ressource Personal ist, so hat der demografische Wandel explizite Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit.

In diesem Artikel werden die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt ebenso thematisiert wie Handlungsfelder der Gegensteuerung.

1. Demografische Entwicklung

„Demografischer Wandel“ beschreibt einen Prozess, der über einen längeren, generationenübergreifenden Zeitraum stattfindet. Wesentlich für diesen Prozess ist die strukturelle Veränderung des Altersaufbaus einer Gesellschaft, der Alterspyramide. Hierfür sind hauptsächlich drei Faktoren (sowie deren Zusammenspiel) verantwortlich: die Geburtenrate, die Zuwanderungsrate sowie die Lebenserwartung. Die Alterung der Gesellschaft ist ein weltweites Phänomen, wobei sich dieses Phänomen in den westlichen Gesellschaften dadurch auszeichnet, dass die Geburtenraten insgesamt unter dem bestandserhaltenden Niveau sind und die Lebenserwartung weiterhin steigt.

In Europa zeigen sich graduelle und strukturelle Unterschiede im Ausmaß der Veränderung; beispielsweise ist in Frankreich die Geburtenrate deutlich höher als in Deutschland, in Großbritannien ist die Zuwanderungsrate deutlich höher als in Deutschland. Insgesamt lässt sich jedoch formulieren, dass der relative Anteil junger Menschen abnehmen wird und die Bevölkerungszahlen in der westlichen Welt schrumpfen, wobei weltweit mit einer drastischen Steigerung der Gesamtbevölkerung zu rechnen ist, was Verteilungskonflikte in Hinblick auf den Zugang zu Ressourcen erwarten lässt.

Für Deutschland stellt sich die Entwicklung (s.a. Eckdaten aus der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des statistischen Bundesamtes) folgendermaßen dar:

- die Einwohnerzahl in Deutschland wird bis 2050 von 82,5 Millionen auf ca. 70 Millionen zurückgehen,
- der Anteil der unter 20-Jährigen wird von 17 Millionen auf 12 Millionen zurückgehen,

- der Anteil der über 60-Jährigen wird von 28% auf 37% steigen,
- extreme Verschiebungen im Altersaufbau der Gesellschaft werden zwischen 2010 und 2030 erfolgen,
- 2010 bis 2015 verlassen die geburtenstarken Jahrgänge den Arbeitsmarkt, während deutlich weniger jüngere Arbeitnehmer nachwachsen,
- selbst ein positiver Zuwanderungssaldo von 200.000 Menschen (dies entspräche in etwa einer Verdoppelung der jetzigen Anzahl) kann den Bevölkerungsrückgang nicht ausgleichen,
- zur Konstanterhaltung der Einwohnerzahl wären 2,1 Kinder je Frau notwendig; zurzeit werden pro Frau 1,4 Kinder geboren,
- die Lebenserwartung wird sich bis 2050 um voraussichtlich 5 bis 6 Jahre erhöhen.

Für die Arbeitswelt ist hierbei nicht nur die o.a. Veränderung der Altersstruktur der Gesellschaft insgesamt relevant, sondern auch die durch den immer späteren Eintritt ins Erwerbsleben, durch die Einstellungsstopps der letzten Jahre, Heraufsetzung des Rentenalters, Abschaffung von Altersteilzeit etc. bedingten Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur. Diese Faktoren bewirken zusammengenommen eine Beschleunigung des Beschäftigtenstrukturwandels.

2. Folgen des demografischen Wandels

Wie in jedem Wandlungsprozess sind die Herausforderungen in den Übergangsphasen von einem Gleichgewichts- in einen anderen Gleichgewichtszustand zu sehen. So sind gravierende Folgen für die sozialen Sicherungssysteme ebenso zu formulieren wie für die Wirtschaftsleistung. Während erstere eines Systemwandels bedürfen, ist für die Wirtschaftsleistung einerseits von weniger Unternehmensgründungen, andererseits von länger lebenden Kunden und einer Verschiebung von Kaufkraft auszugehen.

Die Wirtschaftskraft unserer Gesellschaft und damit auch der soziale Wohlstand wird entscheidend davon abhängen, dass es gelingt, das Arbeitsleben bzw. die Arbeitsbedingungen an den gestiegenen Altersdurchschnitt der Bevölkerung/der Beschäftigten anzupassen. Es wird weniger und

* Bereits in den DGP-Informationen, 2007, Heft 59 erschienen - Wiederabdruck mit freundlicher Genehmigung der Autoren und Unterstützung der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e. V. (DGP).

gleichzeitig ältere Arbeitnehmer/innen geben, massiv wird die Problematik, wenn die noch geburtenstarken Jahrgänge 1955 bis 1965 geballt in Rente gehen und eine Mangelsituation an Fach- und Führungskräften entstehen wird, die in Ermangelung von Nachwuchskräften schwer kompensierbar scheint und ohne Gegensteuerung einen deutlichen Wissensverlust produziert. Sinkende Rekrutierungsspielräume und steigende Rekrutierungskosten sind also absehbare Folgen.

Die konkreten Folgen für die Unternehmen und Verwaltungen werden sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten, in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität zeigen. Die unternehmensspezifische Entwicklung hängt ab von

- der jetzigen Altersstruktur,
- den Anforderungsprofilen,
- der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten
- regionalen Wanderungstendenzen (Ost-West, Stadt-Land, ...) sowie von der Entwicklung der Wirtschaftsstruktur insgesamt.

Hierzu geht das statistische Bundesamt beispielsweise von einer Steigerung der Dienstleistungsbereiche von zurzeit etwa 70% auf 83% in 2030 aus. Entsprechend verändert sich die benötigte Qualifikationsstruktur:

Während bei einfachen und mittleren Qualifikationen ein Angebot leicht über Nachfrage prognostiziert wird, wird es bei hohen Qualifikationen einen drastischen Mangel geben. Das statistische Bundesamt geht für 2030 von einem Mangel an etwa 1,4 Millionen hoch qualifizierten Erwerbstätigen aus. Hierin spiegelt sich auch wider, dass Deutschland nach wie vor die diesbezüglichen OECD-Ziele unterschreitet.

3. Handlungsansätze

Der demografische Wandel findet nicht isoliert statt, sondern ist eingebettet in weitere Änderungsprozesse wie Internationalisierung, technische Entwicklung, Verkürzung von Produktlebenszyklen sowie gesellschaftlichen Wertewandel.

Die Komplexität des Wandels erfordert politische Gestaltung, kaum ein Politikbereich kann sich hier ausschließen. So wird z.B. die Bildungspolitik (Bildungsniveausteigerung, Zugang zu Bildung, ...) ebenso gefordert sein wie die Arbeitsmarktpolitik (Lebensarbeitszeit, Arbeitszeitgesetze, ...), die Familienpolitik (Vereinbarkeit Beruf/Familie ...) und die Gesundheitspolitik (Präventionsstrategien...). Für die Unternehmen und Verwaltungen geht es ganz wesentlich darum, mit einer älteren Mitarbeiterschaft die Qualifikationsanforderungen zu erfüllen, um Innovationsfähigkeit und Funktionsfähigkeit sicherzustellen. Handlungsschritte sind:

- eine Altersstrukturanalyse,
- eine hierauf abgestimmte Gesamtstrategie/Personalentwicklung,
- und eine entsprechende Optimierung des Personaleinsatzes.

Eine Ermittlung des quantitativen und qualitativen Status quo des Personals müsste eine Grundlage liefern, aus der

eine Prognose der unternehmensspezifischen Entwicklung abgeleitet wird. Letztere darf sich hierbei nicht allein auf kalkulierbare altersbedingte Abgänge beziehen, sondern muss auch ressortbezogene Qualifikationsportfolios liefern. Die Entwicklung von Visionen für die künftige Ausrichtung des Unternehmens/der Verwaltung müsste die Basis bilden für die Ableitung strategischer bzw. personalentwicklerischer Handlungsfelder. Nicht übersehen werden sollte hierbei auch die Frage, ob es Möglichkeiten gibt, den demografischen Wandel zum Vorteil des Unternehmens zu nutzen. Ziel muss in jedem Fall die Sicherung der quantitativen und qualitativen Personalbedarfe sein.

Die konkreten personalentwicklerischen Herausforderungen ergeben sich aus den Veränderungen des Marktes, der innerbetrieblichen Anforderungen sowie der Anzahl und Altersstruktur der Beschäftigten. Hieraus leiten sich folgende Handlungsfelder ab:

Arbeitsmarktveränderungen/ Kampf um „high potentials“	Anderung der Anforderungsprofile	Physiologische, psychologische und soziale Veränderungen des Personals
Personalrekrutierung und -bindung • Attraktives Personalmarketing • Professionelle Personalauswahl • Interessante/neue Karrieremodelle • Vermeidung der Ausgliederung Älterer • Integration/Förderung von Migranten (spez. in technischen Berufen) • Flexible Entgeltsysteme • Langfristige Personalplanung • Individualisierung der Personalentwicklung • ...	Personalentwicklung/ Qualifikationsoptimierung • Identifikation künftiger Schlüsselkompetenzen • Zielorientierung der Personalentwicklung • Systematische, ständige, lebenslange Weiterqualifizierung/-bildung von Personen • Gezielte Personalentwicklung für die Zielgruppe 50+ • Bereitschaft des Unternehmens und älterer Beschäftigter zur Weiterbildung steigern • Gezieltes Wissensmanagement • ...	Optimierung der Arbeitsbedingungen • Gesundheitsmanagement • „Gutes“ Führungsverhalten gewährleisten/Commitment der Führungskräfte • Betriebsklima • Diversitymanagement/altersgemischte Teams • Altersgerechte/familienfreundliche Arbeitszeitmodelle • Arbeitsorganisation/Arbeitsplatzgestaltung/Automatisierung • Vermeidung einseitiger Belastungen • Work Life Balance • • ...

Personalrekrutierung und -bindung bedürfen weiterhin einer zunehmenden Professionalisierung. Es gilt zu untersuchen, was Unternehmen attraktiv für Bewerber/innen macht, und diese Erkenntnisse zielgruppenorientiert bei der Personalsuche zu nutzen. Es gilt, bei Personalauswahlverfahren den Blick auch auf die Vermeidung des Fehlers zweiter Art, das Zurückweisen geeigneter Bewerber/innen, zu richten (bislang war das handlungsleitende Paradigma die Vermeidung des Fehlers erster Art, also die Einstellung Ungeeigneter). In der Personalentwicklung sollte der in den letzten Jahren eingeleitete Wechsel hin zu einer Individualisierung vertieft werden. Es muss auf die individuellen Potenziale (die aktuell erst einmal ermittelt werden müssen) zugeschnittene Personalentwicklungsangebote geben, die mehr leisten als die Wiederholung des immer Gleichen.

Die **Personalentwicklung** wird noch weiter an strategischer Bedeutung gewinnen. Bei längerer Lebensarbeitszeit einerseits und geringeren Neueinstellungsmöglichkeiten andererseits wird die Personalentwicklung den Instrumentenpool zur Qualifikationsoptimierung weiterhin professionali-

sieren, d.h. vor allem auch an Schlüsselkompetenzen ausrichten müssen. Insbesondere erfordern die Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur attraktive, generationenübergreifende Personalentwicklungsprogramme und nicht einfach nur isolierte Angebote für Lebensältere. Das in der Wissenschaft lange bestätigte Kompetenzmodell des Alters muss dann auch in der Arbeitspraxis das Defizitmodell ablösen.

Zwingend muss sein eine **Optimierung der Arbeitsbedingungen**, wobei nicht nur der Erhalt körperlicher Gesundheit den Fokus bildet, sondern auch den psychosozialen Aspekten von Wohlbefinden und Motivation ein hoher Stellenwert zukommt. Sollten sich finnische Studien (s.a. Ilmarinen/Tempel 2002), wonach gutes Führungsverhalten der einzige hoch signifikante Faktor für eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr ist, auf Deutschland übertragen lassen, so bestätigt dies noch einmal, dass sich die Thematik nicht allein auf ein klassisches Gesundheitsmanagement reduzieren lässt. Ein weiteres wesentliches Handlungsfeld muss auch weiterhin die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sein, um die Potenziale von Frauen (hier liegt der größte Anteil an Reservekapazität) besser zu nutzen.

4. Schlussfolgerungen

Die gravierenden strukturellen Veränderungen in der Gesellschaft im Allgemeinen und in der Arbeitswelt im Besonderen erfordern schnelles Handeln. Schon länger zeigt sich in einigen Branchen (z.B. Maschinenbau, Elektrotechnik) ein deutliches Defizit an qualifizierten Kräften, aktuell verschärft sich die Situation. So formuliert Matthias Kleinert,

Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft, bei der Jahrespressekonferenz 2007 der DFG einen Mangel an Wissenschaftlern/innen in Europa von zurzeit etwa 700.000, wovon über 10% in Deutschland fehlten. Der Wettbewerb wird durch die absehbar positive Wirtschaftsentwicklung noch verstärkt. Dies erfordert nicht nur eine Professionalisierung von Personalauswahl und -entwicklung, sondern eine Änderung der Unternehmenskultur insgesamt. Wenn gleich den Führungskräften hier eine exponierte Rolle zukommt, wird jede/r Beschäftigte sich mit den Veränderungen auseinandersetzen müssen: dem eigenen Bild von Altern, dem eigenen Älterwerden und der Perspektive, zwar länger zu leben, aber auch länger zu arbeiten. Die quasi flächendeckende Betroffenheit bietet die Chance entsprechender Änderungsmotivation: Nicht nur die Jugend hat Sehnsucht nach der Zukunft!

Literaturverzeichnis

Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 - Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?
Meyer, M./Wolter, M.I. (2005): Demografische Entwicklung und wirtschaftlicher Strukturwandel - Auswirkungen auf die Qualifikationsstruktur am Arbeitsmarkt; Statistisches Bundesamt (abrufbar unter www.destatis.de)
Rimser, M. (2006): Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel, Leonberg.
Statistisches Bundesamt (2003): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.
TBS NRW e. V. (Hg): Alternde Belegschaften im demografischen Wandel, Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 64.

■ **Ina Voigt**, Leitende Psychologin, Leiterin der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen (DGP e.V.), E-Mail: Voigt@dgp.de

3. Forum Hochschullehre

Am Donnerstag, den 13. März 2008 wird im Rahmen des hdw-nrw-Netzwerkes „Zukunft des Lehrens und Lernens an Hochschulen“ das 3. Forum Hochschullehre an der Hochschule Niederrhein in Krefeld ausgerichtet. Ziel des Forums Hochschullehre ist der Austausch zwischen Lehrenden und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachhochschulen in NRW und die hiermit verbundene Entwicklung der Lehre durch das Kennenlernen neuer und erfolgreicher Konzepte.

Der Schwerpunkt des 3. Forums liegt auf der Weiterentwicklung der Qualität von Studium und Lehre, welche auf den verschiedenen Ebenen beobachtet und gesteuert werden kann. In vier parallelen Foren werden konkrete Ansätze aus den Hochschulen zur Qualitätsentwicklung als Teil von Hochschulsteuerung, zur akademischen Personalentwicklung, zur Umsetzung der Kompetenzorientierung und zur Weiterentwicklung von Lehrveranstaltungen vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Hierbei wird auch die Bedeutung der hochschuldidaktischen Weiterbildung erörtert. Ergänzend zu diesen Foren und den zentralen Veranstaltungen werden wieder konkrete und erfolgreiche Lehrkonzepte auf dem Projektmarkt vorgestellt.

Anmeldungen: Hochschule Niederrhein, Dr. Anja von Richthofen, E-Mail: Anja.von-Richthofen@hs-niederrhein.de
 Anmeldeschluss: 22. Februar 2008

Reihe
 Hochschul-
 management:
 Praxisanregungen

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Christina Reinhardt/Renate Kerbst/Max Dorando (Hg.):
 Coaching und Beratung an Hochschulen**

ISBN 3-937026-48-7, Bielefeld 2006, 144 Seiten, 19.80 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Thomas Stelzer-Rothe



Thomas
Stelzer-Rothe

Die Berufung von Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen als strategische Aufgabe*

Die Berufung von Professor/innen stellt eine strategische Aufgabe für Hochschulen dar, weil sie die Kernkompetenz von Hochschulen im Wesen berührt. Die jüngeren Anstrengungen, die von Hochschulen in diesem Zusammenhang durchgeführt wurden, belegen, dass die Wichtigkeit der Aufgabe wenigstens zum Teil erkannt wurde. Es besteht kein Zweifel daran, dass die umfangreiche Schulung der Mitglieder der Auswahlkommissionen eine wesentliche Voraussetzung für die Qualität der Verfahren ist, da es sich um einen komplexen und komplizierten Vorgang handelt. Der Anforderungsanalyse kommt im Auswahlverfahren ein hoher Stellenwert zu. Lernbereitschaft, Lernfähigkeit, eine stabile intrinsische Motivation und hochgradige soziale Kompetenz erscheinen langfristig entscheidende Schlüsselqualifikationen für eine erfolgreiche Berufung zu sein. Der Einsatz geeigneter Hilfsinstrumente wie einer Anforderungs-Verfahrens-Matrix und eines Beobachtungsbogens hat sich in der Betreuung von Berufungskommissionen explorativ bewährt. Neben der Berufung an sich ist die langfristige Entwicklung der neu berufenen Kolleginnen und Kollegen zu thematisieren, sprich eine geplante und gezielte Personalentwicklung einzuleiten, um den Erfolg der Berufung zu unterstützen.

Personalentwicklung von Hochschullehrern ist allerdings im System Hochschule nicht mit den herkömmlichen Methoden und Instrumenten vergleichbar, sondern bedarf sehr spezieller, auf die Eigenheiten der Hochschule als System abgestimmter Vorgehensweisen.

1. Die Bedeutung und Schwierigkeit der Berufung von Professor/innen an Fachhochschulen

Beim Thema nach der Bedeutsamkeit der Berufung von Professor/innen stellt sich die grundsätzliche Frage nach der strategischen Ausrichtung von Fachhochschulen. Bei Fachhochschulen geht es um die gesellschaftlich sehr bedeutsame Aufgabe der Qualifizierung von jungen Menschen im Rahmen eines Studiums, das sich vor allem durch den wissenschaftlich fundierten Anwendungsbezug auszeichnen soll. Darüber hinaus geht es um die Förderung der regionalen Wirtschaft, die durch die Präsenz von Fachhochschulen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden soll. Die primär dafür Verantwortlichen sind die an die

Fachhochschulen berufenen Professor/innen, die mit ihren Kompetenzen Verantwortung für den Erfolg der Organisation übernehmen und diesen wesentlich beeinflussen.

Das bedeutet nicht, dass etwa die anderen Akteure einer Organisation zum Beispiel die Verwaltung einer Fachhochschule unwichtig sind. Das Ineinandergreifen der einzelnen Elemente einer Organisation ist selbstverständlich nur dann erfolgreich, wenn alle Beteiligten ihren Aufgaben gerecht werden. Der Unterschied besteht nur darin, dass die Lehre und Forschung primärer Zweck ist und die Hochschulverwaltung eine weitere wichtige, aber eben unterstützende Funktion der Hochschule darstellt und auch nicht umgekehrt.

Die erfolgreiche Berufung als Voraussetzung für die Entfaltung der Kernkompetenz von Fachhochschulen

Professor/innen stehen mit ihren Kompetenzen im Zentrum der Handlungsfähigkeit einer Hochschule. Man könnte auch sagen, sie verkörpern im wahrsten Sinne des Wortes deren Kernkompetenz. Das besondere Kümmern um ein sinnvolles Auswahlverfahren wird damit zu einem strategischen Erfolgsfaktor (Knobloch/Stelzer-Rothe 2004).

Die Brisanz des Auswahlverfahrens liegt darüber hinaus darin, dass es anders als bei vielen anderen Auswahlverfahren, um eine Entscheidung geht, deren Nachhaltigkeit sich in aller Regel auf den Rest des beruflichen Lebens und den Ruhestand bezieht. Der Staat wird ja zum Beispiel bei der Berufung eines 40-jährigen Professors, der 80 Jahre alt wird, für mindestens 40 Jahre gebunden (die Hinterbliebenenansprüche sogar außen vorgelassen). Die Berufung ist also ein Vorgang, der seinesgleichen sucht. Selbst, wenn man die pädagogische Eignungsphase noch als, allerdings sehr begrenzt, einsetzbare Korrekturmöglichkeit betrachtet, ergibt sich ein Entscheidungsproblem, dass in seinen Konsequenzen für die Organisation Fachhochschule kaum zu überbieten ist.

Schwierig ist das Verfahren also unter anderem deshalb, weil eine Prognose über das Verhalten von Menschen durchgeführt werden soll, die sich auf einen Zeitraum von 20 bis 30 Jahren im aktiven Dienst erstreckt. Vor dem Hintergrund, dass wir heute noch gar nicht genau wissen können, in welche Richtung sich die Organisation Fachhoch-

* Dieser Aufsatz wurde in anderer Form bereits in der Zeitschrift „Die Deutsche Neue Hochschule (DNH)“ in 2006 veröffentlicht.

schule verändert und welche Anforderungen an das Personal daraus erwachsen, scheint die Aufgabe auf den ersten Blick zu überfordern.

Im Moment wird vom Autor subjektiv wahrgenommen, dass das Alter der Bewerberinnen und Bewerber zurückgeht und Berufungen mit Anfang 30 und dem Minimum an beruflicher Erfahrung häufiger vorzukommen scheinen. Die W-Besoldung ist objektiv betrachtet für erfahrene und erfolgreiche Bewerber eigentlich nicht attraktiv. Damit steigen die Risiken, die mit einer Falschberufung verbunden sind, weil die Verweildauer im aktiven Hochschuldienst zunimmt.

Es bleibt auf jeden Fall festzuhalten, dass Berufungskommissionen vor dem Hintergrund der strategischen Ziele der Hochschule (bzw. daraus abgeleitet des Fachbereiches) Anforderungen für die ausgeschriebene Stelle formulieren müssen, die es im Verfahren erlauben, den bisherigen beruflichen Werdegang des Bewerbers und das im Auswahlverfahren beobachtete Verhalten anforderungsbezogen in den Blick zu nehmen.

Notwendigkeit sinnvoller Berufungsverfahren wird zunehmend erkannt

Erfreulich ist, dass in den letzten Jahren beobachtet werden kann, dass Berufungsverfahren für eine Professur an einer Fachhochschule in den Focus intensiverer Bemühungen geraten sind. Dies ist jedenfalls die Wahrnehmung des Autors an nordrhein-westfälischen Fachhochschulen, die sich dankenswerterweise in letzter Zeit an die Hochschuldidaktische Weiterbildung Nordrhein-Westfalen (HDW-NRW) wenden, um vorhandene Verfahrensweisen in den Blick zu nehmen, zu reflektieren und zu verbessern. Falls der Wettbewerb, wie in Nordrhein-Westfalen durch das Hochschulfreiheitsgesetz angepeilt, seine volle Dynamik entfaltet, ist eine Vernachlässigung von Berufungsverfahren langfristig grob fahrlässig. Mit Blick auf die Gesetzeslage ist noch größere Sorgfalt bei den Verfahren geboten, da verschiedene gesetzliche Normen die Qualität des Verfahrens einfordern (zum Beispiel das sogenannte Antidiskriminierungsgesetz), was bei einer nachlässigen Vorgehensweise im Verfahren in absehbarer Zeit unweigerlich zu gerichtlichen Auseinandersetzungen führen wird.

2. Empirische Befunde aus der Beratung und Seminarpraxis als Grundlage einer angemessenen Vorgehensweise

Die im Folgenden dargestellten empirischen Befunde basieren auf der Beratung von Berufungskommissionen des Autors und auf den Erkenntnissen in Seminaren, die für HDW-NRW vom Autor durchgeführt wurden. Die Beratungsaufträge wurden jeweils durch einen systematischen Fragebogen evaluiert. Die Ergebnisse scheinen plausibel und übertragbar, müssen rein empirisch gesehen auf Grund einer zu geringen Stichprobe aber noch bestätigt werden. Aufgrund der langjährigen Erfahrung, die der Autor in Auswahlverfahren und als Obergutachter sammeln konnte, deuten die Ergebnisse aber auf wesentliche Punkte hin, die auch in der allgemeinen Bewerbereignungsdiagnostik außerhalb der Hochschule beobachtbar sind. Insofern sind die Ergebnisse wohl typisch (Bröckermann/Pepels, Bröckermann 2007, Schuler/Höft 2001).

Als besonders förderlich für das Verfahren wurden die folgenden Punkte empfunden:

- die systematische Vorbereitung der Berufungskommission,
- die intensive Diskussion über jeden Bewerber ohne Zeitdruck,
- die offene Kommunikation und damit die angenehme Atmosphäre des gesamten Verfahrens,
- der Methodenmix der Verfahren,
- die externe Unterstützung und
- der gute Zeitplan.

Als eher hinderlich für das Verfahren wurden folgende Punkte genannt:

- Bewerbungsunterlagen wurden nicht ausreichend gelesen,
- Kriterien wurden nicht ausreichend vorab diskutiert,
- die Abstimmung während des Bewerbungsgespräches war verbesserungsbedürftig und
- ein Informationsmangel über das neue Besoldungssystem.

Die nach Abschluss des Verfahrens vorgebrachten Wünsche decken sich mit dem, was die beiden eben genannten Übersichten zum Ausdruck bringen. Ein differenziertes Verfahren mit Methodenmix, ein intensives Training der komplexen Situation der Beobachtung des Berufungsvortrages bzw. des Gespräches und ein rascher Blick auf die Daten über die einzelnen Bewerber in Form einer synoptischen Darstellung sind die Erkenntnisse, die die Mitglieder der Berufungskommissionen und die Teilnehmer aus den Seminaren im besten Sinne entdeckend erarbeitet haben.

Es besteht keinerlei Zweifel, dass die Notwendigkeit einer intensiven Bemühung um das Verfahren von den Beteiligten erkannt wurde. In allen Fällen war der Wunsch vorhanden, sich weiter intensiv mit der Problematik auseinanderzusetzen. Es scheint, als ob die zusätzliche Arbeit in Berufungskommissionen, die vielleicht eher als lästig und belastend empfunden werden kann, bei einer angemessenen Sensibilisierung als strategische Aufgabe erkannt und dann sogar als besonders bereichernd angesehen wird. Die Chancen für eine nachhaltige Steigerung der Qualität der Verfahren stehen also nicht schlecht.

3. Vorschläge für die Durchführung von Berufungsverfahren an Fachhochschulen

Valide, objektive und reliable Verfahren gestalten

Berufungsverfahren müssen valide, objektiv und reliabel sein, wenn sie wissenschaftlichen Ansprüchen gerecht werden sollen. Validität bedeutet, dass das Verfahren das misst, was es messen soll. Reliabel ist ein Verfahren, wenn es messgenau ist, wenn also nicht „über den Daumen gepeilt wird“, sondern zum Beispiel ein „geeichtes Maßband“ benutzt wird. Objektiv sind Verfahren, wenn sie nicht von den persönlichen Präferenzen der einzelnen Beobachter abhängen.

Bei der Validität geht es im Verfahren darum, die Personen herauszufiltern, die die Stelle als Professorin bzw. Professor an einer Fachhochschule einnehmen können und anschließend um die Bestenauslese. Die Definition der Anforderungen ist, wie bereits erwähnt, nicht ganz so einfach

und wird sich möglicherweise auch in Zukunft verändern. Der Hinweis sei erlaubt, dass eine intensivere Diskussion vor dem Hintergrund von Bachelor und Master sowie der vielen anderen Bedingungen, die sich im Hochschulbereich verändern, dringend notwendig ist.

Wie sollen an Fachhochschulen Professor/innen berufen werden, wenn keiner wirklich weiß, was auf die Hochschulen zukommt?

Die Lösung des Problems liegt zum Teil darin, Personen auszuwählen, die neben den geforderten fachlichen Qualifikationen mindestens folgende Schlüsseleigenschaften beobachten lassen:

- hochgradige Lernbereitschaft und Lernfähigkeit, - stabile intrinsische Motivation und
- hochgradige soziale Kompetenz.

Wenn nicht genau bekannt ist, in welche Richtung die Fachhochschulen in Zukunft gehen und davon auszugehen ist, dass eine ständige Weiterentwicklung notwendig ist, bekommt die Lernfähigkeit und die Lernbereitschaft ganz sicher einen deutlich höheren Stellenwert. Einen interessanten Ansatz zur Untersuchung der Lernfähigkeit liefert übrigens Stangel-Meseke in Form eines Lernpotenzial-Assessment-Centers (Stangel-Meseke 2005). An dieser Stelle kann leider darauf nicht näher eingegangen werden, jedoch ist der Hinweis wichtig, dass bei der Bewerberauswahl ein differenziertes Vorgehen zur Feststellung der Lernfähigkeit dringend angeraten erscheint. Die intrinsische Motivation ist in aktuellen Zeiten ebenfalls bedeutsam. Das scheint angesichts der „leistungsorientierten“ Besoldung auf den ersten Blick widersprüchlich, lässt sich aber leicht klären. Es ist absehbar, dass viele Professor/innen erkennen werden, dass die Bezahlung an Fachhochschulen und die von ihnen zu leistende Arbeit in keinem angemessenen Verhältnis stehen. Das hängt mit dem Beruf an sich zusammen. Mit guter Lehre und Forschung ist man als Hochschullehrer nie fertig. Ein engagierter Hochschullehrer war schon immer unterbezahlt, hat sich aber normalerweise um seine Bezahlung nicht gekümmert. Möglicherweise werden auch viele Kollegen den Verteilungskampf um die knappen Mittel nicht mitmachen, weil er zum Teil entwürdigende Züge annehmen kann, denen man sich nicht aussetzen will. Es ist also im Grunde gefordert, Leistung aus Leidenschaft zu erbringen und nicht aufgrund von Zulagen.

Die beiden zu den eben genannten Punkten passenden Fragen in Bewerbungsgesprächen sind übrigens nicht, „Haben Sie eine ausgeprägte Lernbereitschaft bzw. Lernfähigkeit und/oder sind Sie intrinsisch motiviert?“, sondern „Wo haben Sie in Ihrem bisherigen Berufsleben bewiesen, dass Sie lernbereit und lernfähig sind und wo haben Sie etwas getan, was über das übliche Maß hinausging ohne dafür bezahlt worden zu sein?“. Das Verhalten des Bewerbers zu diesen Fragen sollte sorgfältig beobachtet, überprüft, dokumentiert, diskutiert und ausgewertet werden.

Professor/innen sind keine Einzelkämpfer

Die Bedeutung der sozialen Kompetenz ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. Hochschullehrer sind keine Einzelkämpfer (mehr). Die Produkte, mit denen Fachhochschulen im Markt ihre Konkurrenzfähigkeit beweisen müssen, sind Stu-

diengänge. Wer sich in Zukunft nicht in angemessener Zeit im Kollegium auf sinnvolle Studiengänge einigen kann, wird wahrscheinlich vom Markt verschwinden. Nicht nur die fachliche sondern auch die soziale Passung von Neuberufenen in ein vorhandenes Kollegium wird somit zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor.

Dabei geht es nicht um die Auswahl eines „windschnittigen Kollegen/einer Kollegin“, der/die zu allem sofort ja sagt. Es geht um Persönlichkeiten, die auf der Grundlage fairer Kommunikationsprozesse gemeinsam mit anderen zu tragfähigen Ergebnissen kommen können.

Welcher Kollege oder welche Kollegin in ein Kollegium passt, kann im Gespräch mit der Berufungskommission oder durch zusätzliche Verfahren getestet werden. Dabei stehen eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, die hier nicht dargestellt werden können. Als Beispiel soll das sogenannte TMS-System genannt werden, das die Präferenzen von Bewerbern deutlich macht und mit den Präferenzen der vorhandenen Kolleginnen und Kollegen abgleicht. Es handelt sich dabei um ein sehr gut geprüftes, allerdings mit Kosten verbundenes Verfahren (ca. 100 Euro pro Person), was sich angesichts der Nachhaltigkeit der Entscheidung rechtfertigen ließe (siehe www.tms-zentrum.de). Die Kriterien der Reliabilität und Objektivität können und müssen in aller Regel durch eine Schulung der beteiligten Kommissionsmitglieder sichergestellt werden. Dabei sind die hochschulinternen Standards zu beachten, die an einigen Hochschulen bereits in sehr ausgefeilter Form vorliegen (zum Beispiel an der Fachhochschule Köln). Die Schulung betrifft dabei nicht nur die hauptamtlichen Professor/innen der Kommission, sondern muss sich auf alle anderen Beteiligten erstrecken. Dazu gehören die Gleichstellungsbeauftragten genauso wie die Studierenden der Kommission. Nur so ist ein qualitativ hochwertiges Verfahren zu gewährleisten. Das entsprechende Seminar selbst wird unter anderem intensiv die Fähigkeiten zur Beobachtung und die Auswertung der Beobachtungen schulen müssen. Die Entwicklung diagnostischer Fähigkeiten ist keineswegs eine Lapalie, sondern ein aufwändiges Verfahren (Stelzer-Rothe 2002). Hier ist es nicht mit ein paar Vorträgen durch Dritte getan, sondern es geht um Handlungskompetenz in der Personalauswahl. In aller Regel wird eine Investition in mehrtägige Seminare notwendig sein.

Um Qualität zu gewährleisten, ist dringend die Unterstützung im Verfahren durch einen (externen) qualifizierten Berater anzuraten, was in hochschulinternen Richtlinien und zum Teil in Ländergesetzen vorgeschrieben ist. Zum Glück werden aber mittlerweile auch die internen Kompetenzen der Hochschulen genutzt. An fast allen Hochschulen gibt es in der Betriebswirtschaftslehre ausgewiesene Kolleginnen und Kollegen aus dem Bereich des Personalmanagements, die entsprechende Fähigkeiten mitbringen.

Tipps zur Durchführung von Berufungen

Aus dem bisher Gesagten lassen sich eine Reihe von Tipps ableiten, die aus der Erfahrung heraus beachtet werden sollten:

- Berufungen sollten die langfristige Strategie der Hochschule in der konkreten Stelle abbilden,
- Hochschulen sollten hochschulweite und akzeptierte Standards für Berufungen erarbeiten,

- diese sollten überschaubar sein und damit in der Umsetzung anwendbar sein,
- Kommissionsmitglieder müssen geschult werden, wenn sie ihre Aufgabe sinnvoll erfüllen sollen,
- interne oder externe qualifizierte Beratung der Kommissionen ist sinnvoll,
- die Anforderungen der Stellen müssen konkret gefasst werden und
- das gesamte Verfahren ist planmäßig zu evaluieren und zu verbessern.

Wie kommt eine Berufungskommission eigentlich zu einer Entscheidung über die Qualität eines Bewerbers?

Die in einem differenzierten Prozess der Kommissionsmitglieder ermittelten Anforderungen an eine Stelle, werden sinnvollerweise mit ihren Beobachtungsschwerpunkten den einzelnen Teilen eines Auswahlverfahrens zugeordnet. Das vereinfacht den ohnehin komplexen Vorgang der Beobachtung ein wenig. Das folgende Beispiel einer Anforderungs-Verfahrens-Matrix macht deutlich, wie dies in der Praxis umgesetzt werden kann: siehe Abbildung 1. Bei sinnvollem Einsatz einer derartigen Matrix ist es möglich, zunächst nur die reine Beobachtung des Bewerberverhaltens aufzunehmen, um es anschließend in einem zweiten Schritt zu bewerten. Dabei hat sich gezeigt, dass einfache und überschaubare Verfahren empfehlenswert sind. Ein

Abbildung 1: Anforderungs-Verfahrens-Matrix

Verfahren	Seminaristischer Unterricht	Kurzpräsentation/ Diskussion	Strukturiertes Bewerbungsgespräch
Anforderungen			
Logisch-konzeptionelles Denken	X	X	
Praktisch variables Problemlösen	X		
Initiative und Leistungsverhalten			X
Ausdrucksfähigkeit	X	X	X
Soziale Kompetenz	X	X	X
Intrinsische Motivation			X

X = im entsprechenden Verfahren gut beobachtbar
 Quelle: Stelzer-Rothe, T. 2002, S. 251 und die dort angegebenen Hinweise

gemeinsames Sammeln von Beobachtungen zu den einzelnen Anforderungen und ein anschließendes gemeinsames Bewerten wird dabei sinnvoll sein, um ein umfangreiches Bild des Bewerbers zu entwerfen. Mit anderen Worten würden die Kommissionsmitglieder zum Beispiel zur Anforderung „soziale Kompetenz“ zunächst alle Beobachtungen vortragen, die gesammelt worden sind und anschließend gemeinsam darüber beraten, wie diese Beobachtungen zu bewerten sind. Es lässt sich absehen, dass so durchaus sehr lange Auswertungsgespräche entstehen können. Diese Zeit müssen sich Kommissionen nehmen, wollen sie den Gütekriterien des Verfahrens gerecht werden.

Die Anforderungs-Verfahrensmatrix hat bereits deutlich gemacht, dass eine Vielzahl von möglichen Verfahren zur Verfügung steht, um die Qualität eines Bewerbers über die Bewerbungsunterlagen hinaus zu ermitteln. Ein der Bedeutung des Vorgangs angemessenes Verfahren könnte mindestens folgende Elemente enthalten:

- Probelehrveranstaltung in Form seminaristischen Unterrichts (90 Minuten) mit freiem oder vorgegebenem Thema,
- Kurzpräsentation (ca. 15 Minuten) eines vorgegebenen Themas im Anschluss an die Veranstaltung als Vortrag vor der Berufungskommission mit anschließender Diskussion (ca. 30 Minuten) mit den Kommissionsmitgliedern und
- Durchführung eines strukturierten Bewerbungsgesprächs mit der Berufungskommission (ca. 60 Minuten)

(Stelzer-Rothe 2002).

Ohne an dieser Stelle weiter auf die einzelnen Verfahren eingehen zu können, ist darauf hinzuweisen, dass die psychologische Testforschung heute eine Vielzahl von Tests bereithält, die sorgfältig eingesetzt, zusätzliche wertvolle Informationen zu den Bewerbern herausfiltern können. Ihr Einsatz bedingt allerdings in besonderem Maße den Rückgriff auf externe Berater (Psychologen), die die professionelle Anwendung der Instrumente sicherstellen. Abgesehen davon ist selbstverständlich der Einsatz unter dem Blickwinkel von Persönlichkeitsrechten nur mit Zustimmung der Bewerber und unter Berücksichtigung eines strengen Datenschutzes möglich. In der Praxis werden sie deshalb im Moment noch die Ausnahme bleiben (Schuler/Höft 2001).

Pro Tag können mit dem geschilderten Aufwand maximal zwei Bewerber/Bewerberinnen beobachtet werden. Die Auswertung der Beobachtungen sollte sich am Tag danach vollziehen.

Voraussetzung für ein qualitativ hochwertiges Verfahren ist eine exakte Dokumentation der Beobachtungen. Insbesondere für die Probelehrveranstaltung hat sich dabei bewährt, sich auf einen akzeptierten Beobachtungsbogen zu beziehen. Dieser könnte

wie folgt aussehen: siehe Abbildung 2.

Der Einsatz setzt allerdings voraus, dass das in diesem Bogen implizit vorhandene Bild von Lehren und Lernen ver-

Abbildung 2: Beispiel eines Beobachtungsbogens für Probelehrveranstaltung

Bewertungskriterien:	Beobachtung:	Bewertung: + oder -
Strukturierung und Gliederung der Veranstaltung (Problemorientierung, zu viel/zu wenig Inhalte, Methodik/Methodenwechsel, Lernzielsicherung, Lernzielkontrolle)		
Fachlichkeit (theoretische/fachwissenschaftliche Fundierung)		
Praxisbezug (Anwendungs- und Handlungsbezug)		
Präsentationskompetenz (Stimme, Medien, Körpersprache)		
Aktivierung der Studierenden (Einbeziehung der Studierenden zur Sicherung des Lernerfolges, Motivationswirkung der Aktivität)		
Sinnhaftigkeit und Qualität der ergänzenden Unterlagen (zu viel/zu wenig Inhalte, gut strukturiert, Aufforderungscharakter der Unterlagen)		
Sonstige Beobachtungen		

standen und akzeptiert ist. Das Paradigma dieses Lehrens und Lernens, ist verkürzt ausgedrückt, das eines auf neurodidaktischer Lernforschung aufbauenden aktivierenden Lehr-/Lernvorgangs (Stelzer-Rothe 2005).

4. Zusammenfassung

Berufungen sind eine strategische Aufgabe und mit sinnvoller Vorbereitung und Betreuung hinreichend valide, reliabel und objektiv zu gestalten. Der Aufwand zur Sicherstellung der Qualität geht über das hinaus, was bisher häufig beobachtet werden kann. Angemessene Berufungsverfahren widmen den einzelnen Bewerbern mindestens einen halben Tag der Beobachtung und einen weiteren halben Tag zur Auswertung der Beobachtungen. Zur Vorbereitung von Berufungskommissionen bietet sich eine intensive Schulung in Form eines mehrtägigen Workshops oder Seminars an. Im Anschluss an die Berufung sollte sich die Entwicklung der Professoren/Professorinnen weiter betreut vollziehen, um die vorhandenen Potenziale weiter zu erhalten und zu entfalten.

Literaturverzeichnis

Bröckermann, R./Pepels, W. (Hg.) (2002): Handbuch Recruitment, Düsseldorf.

Bröckermann, R. (2007): Personalwirtschaft. Stuttgart. S. 231 f.

Schuler, H./Höft, S. (2001): Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, R. (Hg.) 2001: Personalpsychologie. Göttingen u.a. S. 122 ff.

FH-Köln: Leitfaden zur Entwicklung von Anforderungsprofilen und zur Einschätzung von Bewerberinnen und Bewerbern in Berufungsverfahren der Fachhochschule Köln.

HDW-NRW: Hochschuldidaktische Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen: www.hdw-nrw.de

Knobloch, T./Stelzer-Rothe, T. (2004): Empirische Untersuchung der Erfolgsfaktoren an Fachhochschulen des Landes NRW, Teil 1, Bonn.

Schuler, H. (2001): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen

Stangel-Meseke, M. 2005: Veränderung der Lernfähigkeit durch innovative Konzepte zur Personalentwicklung. Das Beispiel Lernpotential-Assessment-Center, Wiesbaden, S. 341 ff.

Stelzer-Rothe, T. (2002): Personalauswahl: Persönliche Auswahlverfahren, In: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hg.): Handbuch Recruitment, Göttingen u.a., S. 251 ff.

Stelzer-Rothe, T. (2002): Personalauswahl: Persönliche Auswahlverfahren, In: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hg.): Handbuch Recruitment, Göttingen u.a. S. 241.

Schuler, H./Höft, S. (2001): Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl, In: Schuler, H. (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen u.a., S. 93 - 134.

Stelzer-Rothe, T. (Hg.) (2005): Kompetenzen in der Hochschullehre. Rinteln.

■ Dr. Thomas Stelzer-Rothe, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, Fachhochschule Südwestfalen; Vizepräsident des Hochschullehrerbundes Deutschland (hIbBund); Mentor in der Hochschuldidaktischen Weiterbildung Nordrhein-Westfalen (hdwNRW), E-Mail: tsr@stelzer-rothe.de

Reihe HSW:
Wissenschaft
und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

Herman Blom: Der Dozent als Coach

ISBN 3-937026-15-0, Neuwied 2000, 123 Seiten, 15.90 Euro

Bestellung

Fax: 0521/ 923 610-22, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Tobina Brinker



Tobina Brinker

Schlüsselkompetenzen als Chance zur Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulen

In den Studien- und Prüfungsordnungen der Hochschulen für die Bachelor- und Master-Studiengänge wird als ein Ziel des Studiums der Erwerb von überfachlichen Qualifikationen, Zusatzqualifikationen bzw. Schlüsselkompetenzen festgeschrieben. An dieser Stelle wird bewusst darauf verzichtet, die einzelnen Kompetenzen zu definieren und zu unterscheiden, da es hier schwerpunktmäßig um die Förderung dieser Kompetenzen und deren Auswirkungen auf die Personal- und Organisationsentwicklung an Hochschulen schlechthin gehen soll.

Zur Vermittlung und Förderung von Schlüsselkompetenzen an Hochschulen unterscheidet die Fachwelt zwischen so genannter „additiver“ und „integrativer“ Vermittlung. Zur additiven Vermittlung von Schlüsselkompetenzen werden gesonderte, zusätzliche Angebote eingerichtet. Dabei fehlt oft der Bezug zum Fachinhalt. Im Gegensatz dazu werden bei der integrativen Vermittlung die Kompetenzen im Rahmen der Studienfächer mit vermittelt (Brinker 2004, S. 213ff). Die integrative Förderung von Schlüsselkompetenzen ist meistens schwieriger zu realisieren, bietet aber gleichzeitig – besonders bei hochschuldidaktischer Begleitung – gute Ansätze zur Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulen. Im weiteren Verlauf dieser Ausführungen wird einheitlich der Begriff Schlüsselkompetenzen gebraucht, darunter werden auch die Zusatz- und überfachlichen Kompetenzen verstanden.

1. Schlüsselkompetenzen

Das Netzwerk hdw nrw (Hochschuldidaktische Weiterbildung Nordrhein-Westfalen) bietet für 2.500 Professorinnen und Professoren der Fachhochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen sowie für Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus anderen Hochschulen Workshops und Beratung rund um die Verbesserung der Qualität der Lehre an (Heger/Callhoff, 2005). Für erfahrene Lehrende werden landesweite Arbeitskreise gebildet, in denen sich Dozentinnen und Dozenten hochschulübergreifend austauschen können. Einen solchen Arbeitskreis gibt es seit 2003 für die Vermittlung und Förderung von Schlüsselkompetenzen an Hochschulen. Im Arbeitskreis Schlüsselqualifikationen NRW werden neue Ansätze zur Vermittlung und Förderung von Schlüsselkompetenzen entwickelt und hochschuldidaktische Beratungs- und Workshop-Angebote für diesen Themenbereich erarbeitet: Unter anderem werden moderierte interne Workshops in Fachbereichen konzipiert, durchgeführt und nachbereitet sowie die Einführung und Weiterführung von

Schlüsselkompetenz-Tutorien zur Vermittlung der Grundlagen von Schlüsselkompetenzen diskutiert. Aus diesen zwei Bereichen wird im Folgenden jeweils ein Beispiel vorgestellt.

2. Fachbereichsinterne Workshops zur Studiengangsplanung

Bei der Einführung und Weiterentwicklung der Bachelor- und Master-Studiengänge wird ein Anteil für die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen vorgesehen und mit eingeplant. Deshalb bietet sich an, entsprechend der Auswahl und Anordnung der Fachinhalte in Modulen und über die Semester die gleiche Vorgehensweise bei der Planung und Verteilung der Schlüsselkompetenzen im Studiengang anzuwenden. Das Netzwerk hdw nrw hat zahlreiche interne Fachbereichs-Klausurtagungen in enger Zusammenarbeit mit der Dekanin bzw. dem Dekan vorbereitet, moderiert und nachbereitet.

2.1 Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase einer Klausurtagung zur Studiengangskonzeption werden die einzelnen Schritte zwischen der Fachbereichsleitung und der hochschuldidaktischen Beratung abgesprochen und die Aufgaben verteilt. Da in den einzelnen Fächern und bei Projekten schon bestimmte Schlüsselkompetenzen vermittelt werden, auch wenn diese nicht explizit als solche bezeichnet und ausgewiesen werden, empfiehlt sich eine Abfrage im Vorfeld.

2.2 Abfrage der schon vorhandenen Angebote zu Förderung von Schlüsselkompetenzen in den einzelnen Studiengängen und Studienfächern

Gemeinsam mit der Fachbereichsleitung wird für die Abfrage der bereits vermittelten Schlüsselkompetenzen ein Formular entwickelt, damit bereits vermittelten Kompetenzen auch berücksichtigt werden können. Für jeden Studiengang muss das Formular angepasst werden, denn was in einem Studiengang im Bereich Sozialwesen als Kernkompetenz ausgewiesen ist (z.B. Kommunikation), wird in einem anderen Studiengang als Schlüsselkompetenz bezeichnet. Schon die Abfrage, ob als Formular schriftlich oder als Interview usw. löst im Kollegenkreis Diskussionen darüber aus, was in den Studiengängen als Schlüsselkompetenzen bezeichnet wird und was nicht.

Sind die Module, Lehrinhalte und die Schlüsselkompetenzen im Vorfeld erfasst, kann als Vorbereitung eine Übersicht in Tabellenform entwickelt werden, die als Einstieg in die Klausurtagung genutzt werden kann.

Abbildung 1: Der Arbeitskreis Schlüsselqualifikationen NRW

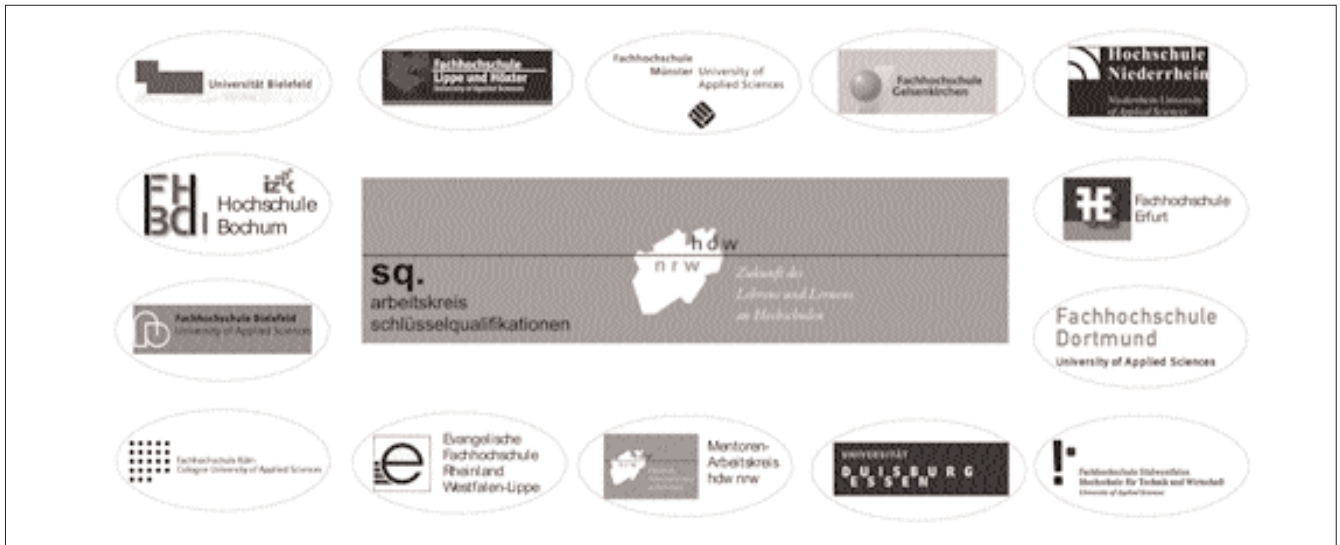


Abbildung 2: Beispiel für ein Formular zur Ermittlung der bereits vermittelten Schlüsselkompetenzen im Studiengang (www.lehridee.de, 23.05.07)

Erfassung der bereits vermittelten Schlüsselkompetenzen in einem Studiengang			
Studiengang:			
Modul:			
Lehrende/r:			
Schlüsselkompetenz:	Information Ja / Nein	Training Ja / Nein	Zeitanteil Workload /Stunden
Lern- und Arbeitstechniken			
- Zeit- und Selbstmanagement			
- Umgang mit Fachtexten			
- Literaturrecherche			
- aktives Zuhören/Mitschreiben			
- Mindmaps / Brainstorming			
- Fachtexte schreiben			
- Diagramme / Tabellen darstellen			
- Excel für technische Formeln und Zusammenhänge			
-			
-			
Teamarbeit			
- Kommunikation			
- Moderation			
- Konfliktmanagement			
- Projektplanung / Zeitmanagement			
- Gruppendynamik			
-			
-			
Wissenschaftliches Arbeiten			
- Zitieren			
- Recherche			
-			
-			
Präsentation / Vortrag			
- Medieneinsatz			
- Rhetorik			
-			
-			
Weitere Schlüsselkompetenzen:			
-			
-			
Kommentare:			
Erläuterungen: „Information“ bedeutet, dass über bestimmte Schlüsselkompetenzen Informationen in der Lehrveranstaltung gegeben werden, z.B. was macht einen guten Vortrag aus? „Training“ bedeutet, dass z.B. das Vortragen auch tatsächlich geübt wird (mit Feedback usw.) „Zeitanteil“ bedeutet, wie viel Zeit eines Moduls mit dem Training von Schlüsselkompetenzen verwendet wird.			

2.3 Durchführung der Klausurtagung

Ziel der Klausurtagung ist aus der dann bereits vorhandenen Übersicht der Module und schon vermittelten Schlüsselkompetenzen zunächst herauszuarbeiten,

- welche Schlüsselkompetenzen für den betreffenden Studiengang wichtig sind,
- welche Schlüsselkompetenzen an welchen Stellen, zu welchen Zeitpunkten und in welchen Lehrveranstaltungen schon vermittelt werden.

Im nächsten Schritt wird gemeinsam herausgearbeitet, welche Schlüsselkompetenzen an welchen Zeitpunkten im Studium erwartet werden, um darauf aufzubauen und fachwissenschaftlich adäquat einzusetzen. Zum Beispiel können Präsentationsfähigkeiten und –fertigkeiten in Grundzügen in den ersten Semestern trainiert werden und in höheren Semestern mit unterschiedlichen Fachinhalten und vor verschiedenen Zielgruppen weiter verfeinert werden. Ebenso kann in Mini-Projekten im ersten Semester ein Einstieg in Projektmanagement angeboten werden, damit der „Werkzeug-Kasten“ Projektmanagement für komplexe Projekte im 4. oder 5. Semester schon bekannt ist und angewendet werden kann.

In der anschließenden Diskussions- und Erarbeitungsphase werden dann die Schlüsselkompetenzen angemessen auf den Studiengang verteilt, d.h. es wird so vermieden, dass in einem Semester zu viele Projekte gleichzeitig angeboten werden. Es entstehen Synergieeffekte durch die Möglichkeit, durch interdisziplinäre Kooperationen und frühzeitige Abstimmung, bestimmte Kompetenzen kontinuierlich durch das ganze Studium schrittweise aufzubauen und zu vertiefen.

Ergebnis der Klausurtagung ist ein Übersichtsplan, aus dem klar hervorgeht, welche Schlüsselkompetenzen wann in welcher Tiefe vermittelt werden. Ein Beispiel dazu zeigt die folgende Abbildung 3.

Je nach Dauer der Klausurtagung und Beteiligung des gesamten Kollegiums daran sind in der Nachbereitung weitere Schritte zur detaillierten Planung notwendig, um eine optimale Umsetzung zu gewährleisten.

Abbildung 3: Schlüsselkompetenzen im Studiengang
(www.lehridee.de – 23.05.07)

Semester:	1			2			3			4			5			6		
Lehrform / Zeit	I	T	S	I	T	S	I	T	S	I	T	S	I	T	S	I	T	S
Lern- & Arbeitstechniken																		
Zeit- und Selbstmanagement																		
Umgang mit Fachtexten																		
Literaturrecherche																		
Aktives Zuhören / Mitschreiben																		
Mindmaps / Brainstorming																		
Schreiben von technischen Texten																		
Diagramme / Tabellendarstellungen																		
Excel für Formeln / Zusammenhänge																		
...																		
Team- und Gruppenarbeit																		
Kommunikation / Gesprächsführung																		
Moderation (Technik/Methode)																		
Konfliktmanagement																		
Projekt- und Zeitplanung																		
Gruppendynamik																		
...																		
Wissenschaftliches Arbeiten																		
Präsentation / Vortrag																		
Praktikumsbericht																		
Problemlösen / Arbeitsmethodik																		
...																		
Fremdsprachen																		
...																		
Betriebswirtschaftliche Grundlagen																		
...																		

I: Information (Anzahl der Module)
T: Training (Anzahl der Module)
S: Stundenanzahl

3. Interdisziplinäre Schlüsselkompetenz-Tutorien

Die Förderung und Weiterentwicklung der Schlüsselkompetenzen durch Tutorien ist ein weiterer Ansatz: In Tutorien können die Grundlagen einzelner Kompetenzen vermittelt und trainiert werden. Das hat den Vorteil, dass die Lehrenden von der Grundlagen-Vermittlung der Schlüsselkompetenzen entlastet werden und sich schwerpunktmäßig mit der Integration in die Fachinhalte befassen können. Schlüsselkompetenz-Tutorien sind aber nur sinnvoll, wenn die Verankerung der geschulten Kompetenzen auf höherer Ebene, d.h. in den Fachlehrveranstaltungen gewährleistet ist. Ein Projekt, das beide Seiten berücksichtigt und an der Fachhochschule Bielefeld seit mehreren Jahren erfolgreich läuft, wird im Folgenden dargestellt.

3.1 Projektkonzeption

Das Projekt „Interdisziplinäre Schlüsselkompetenz-Tutorien“ vermittelt die Grundlagen von Schlüsselkompetenzen in Tutorien, deren Tutor/innen aus verschiedenen Fachbereichen und Studiengängen kommen.

Die Konzeption für dieses Projekt und die Finanzplanung wurde von der hochschuldidaktischen Weiterbildung Nordrhein-Westfalen (www.hdw-nrw.de), Geschäftsstelle Bielefeld, im ersten Schritt dem Rektorat der Fachhochschule Bielefeld vorgestellt und genehmigt. Im zweiten Schritt

wird für jeden Fachbereich bzw. Studiengang individuell in enger Zusammenarbeit mit der/dem Dekan/in und der/dem jeweils Beauftragten des Fachbereichs bzw. Studiengangs ein Konzept zur Vermittlung von Schlüsselkompetenzen erarbeitet. Jeder Studiengang benötigt ein anderes Konzept, da für unterschiedliche Fachrichtungen andere überfachliche Qualifikationen wichtig sind: beispielsweise ist kommunikative Kompetenz für Studierende des Fachbereichs Sozialwesen und Pflege und Gesundheit eine fachliche Kompetenz, während es für Studierende der anderen Fachbereiche eher als überfachliche Kompetenz eingestuft werden kann. Ziele des Projektes sind:

- Vermittlung von Grundlagen in überfachlichen Qualifikationen (Vortragen, Präsentieren, Moderieren, Teamarbeit, Projektmanagement, usw.),
- Erfahrung der interdisziplinären Arbeit, so wie es später auch im Berufsalltag aussieht,
- Entwicklung von individuellen Konzepten zur Vertiefung und Verknüpfung mit Fachkompetenzen für die beteiligten Studiengänge,
- Entlastung der Lehrenden bei der Vermittlung von Grundlagen von Schlüsselkompetenzen,
- Ausbildung der Tutor/innen im Bereich Didaktik und Methodik, Anleitung und Schulung,
- Anleitung und eigene Erfahrungen in Projektmanagement, Führen von Teams usw.

Zudem bieten die Tutorien den Vorteil, dass Studierende von Studierenden die Kompetenzen erfahrungsgemäß viel leichter annehmen und das Feedback leichter fällt. Voraussetzung für das Gelingen der Tutorien sind von der Hochschuldidaktik ausgewählte und zuvor geschulte Tutoren, die bei der Planung, Durchführung und Nachbereitung der Tutorien von der hdw-Geschäftsstelle Bielefeld weiterhin begleitet werden. Ein Anreiz für die Tutoren ist ein Zertifikat über eine einfache Trainertätigkeit und bei weiterer Mitwirkung im Projekt die Projekt- und Teamleitung, was bei einer späteren Bewerbung Vorteile bringen kann.

3.2 Projektablauf

Der Fachbereich Wirtschaft der FH Bielefeld beteiligt sich als erster an dem Pilotversuch: Im ersten Planungsgespräch mit dem Dekan, der Ansprechpartnerin für überfachliche und Managementkompetenzen und der hdw-Geschäftsstelle Bielefeld wird die zeitliche und inhaltliche Planung abgestimmt. Im nächsten Schritt wird das Vorhaben auf einer Dienstbesprechung des Fachbereichs Wirtschaft vorgestellt und ein spezielles Konzept zur Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für diesen Fachbereich nach folgenden Fragen erarbeitet:

- welche überfachlichen Qualifikationen für die Studiengänge im Fachbereich Wirtschaft sind grundsätzlich notwendig und erforderlich,
- welche Qualifikationen zur Vermittlung der Grundlagen in Tutorentrainings sind geeignet,
- welche Qualifikationen sollen eher direkt in den fachlichen Lehrveranstaltungen vermittelt werden und
- welche Qualifikationen, die in den Tutorentrainings vermittelt worden sind, werden in welchen Lehrveranstaltungen aufgegriffen und anhand von Fachinhalten vertieft.

Abbildung 4: Beispiel für ein individuelles Konzept eines Studiengangs

Überfachliche Qualifikationen	Grundlagen in Tutorentrainings	Grundlagen in Lehrveranstaltungen	Vertiefung in Lehrveranstaltungen
Präsentationstechniken	x		x
Vortragstechniken	x		x
Kommunikationsmodelle	x		x
Gesprächsführung		x	x
Gruppen- und Teamarbeit	x		x
Moderationstechnik	x		x
Verhandlungsführung		x	x
Konfliktmanagement		x	x
Projektmanagement		x	x
Kreativitätstechniken		x	x
Lern- und Arbeitstechniken	x		
Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement	x		

Für den Vorlauf des Projektes wird im Fachbereich Wirtschaft eine zusätzliche Lehrveranstaltung zum Thema Präsentation und Selbstmanagement für 25 Studierende angeboten, aus deren Teilnehmer/innen die ersten 9 Tutor/innen ausgewählt werden.

Zur Qualifikation dieser Tutor/innen für zukünftige Schlüsselkompetenz-Tutorien führt die hdw-Geschäftsstelle Bielefeld Ende 2005 für das Projekt „Interdisziplinäre Schlüsselkompetenz-Tutorien“ eine Tutorenschulung mit folgenden Inhalten durch:

- Präsentationstechniken und –methoden,
- Lern- und Arbeitstechniken,
- Didaktik, Anfangssituationen, Lehr-/Lernziele, Aufbereitung des Inhalts,
- Methodenüberblick und Planungsschritte für Tutorien,
- Gutes Erklären und Vortragen, Kommunikation,
- Teamarbeit und Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern,
- Moderationstechnik und –methode,
- Teamteaching.

Der Fachbereich Architektur und Bauingenieurwesen der FH Bielefeld in Minden beteiligt sich ebenfalls am Pilotversuch. In einem Planungsgespräch mit dem Dekan und dem Beauftragten für Schlüsselkompetenzen dieses Fachbereichs wird ein Konzept zur Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für den Studiengang Projektmanagement Bau erarbeitet, damit sichergestellt wird, dass die in den Tutorien vermittelten Grundlagen in späteren Lehrveranstaltungen wieder aufgegriffen und mit Fachinhalten verknüpft werden. Dieses Konzept sowie das Gesamt-Projekt werden in einer Dienstbesprechung des Fachbereichs vorgestellt und erläutert, so dass auch hier nicht nur einzelne Lehrende, sondern der ganze Fachbereich in das Projekt von Anfang an mit einbezogen werden.

Nach vorausgegangener Schulung und Beratung bei der Planung führen die Tutorinnen und Tutoren aus dem Fachbereich Wirtschaft die Schlüsselkompetenz-Tutorien im Fachbereich Architektur mit didaktischer Begleitung durch, d.h. alle drei Trainingsgruppen haben in den drei Tagen je eine Beraterin zur Verfügung für plötzlich auftretende Schwierigkeiten, Feedback usw. Aus den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Trainings im Fachbereich Architektur und nachfolgender Präsentationstrainings im Fachbereich Wirtschaft wird eine Nachwuchs-Gruppe gebildet. Im November 2006 werden diese „neuen“ Tutor/innen von den erfahrenen Tutor/en geschult, die inzwischen weitere kurze Trainings selbstständig durchführen.

Nach diesem Multiplikatorenmodell wird das Projekt stufenweise aufgebaut: Erfahrene Tutor/innen werden so schrittweise an das Führen von Teams herangeführt, sie übernehmen immer mehr Verantwortung und erhalten mehr Gestaltungsspielraum. In der höchsten Ebene leiten die Tutoren ihr eigenes kleines Projekt im Rahmen des Gesamtprojektes: Führen eines Teams (von Nachwuchstutoren) und selbstständige Leitung eines Trainings. Nach diesem wie nach jedem Training erfolgt eine Feedbackbesprechung unter Leitung der hdw-Geschäftsstelle Bielefeld.

3.3 Interdisziplinarität

Im zweiten Durchlauf des Projektes sind Tutor/innen aus mindestens zwei Fachbereichen beteiligt. Erste Ansätze der Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Maschinenbau mit Schwerpunkt Team- und Projektarbeit laufen bereits an.

So werden aus den Tutorien in verschiedenen Fachbereichen stets Tutorinnen und Tutoren aus ganz unterschiedlichen Studiengängen zusammen geschult, die dann wieder selbst Studierende trainieren. Sie erfahren untereinander, sich auf verschiedene Zielgruppen einzustellen, im Team zusammenzuarbeiten, Präsentationen und Trainings für Fachgruppen und für interdisziplinäre Gruppen zu unterscheiden, angemessen zu planen und durchzuführen.

3.4 Synergien im Projekt

Bei der Vermittlung von Grundlagen verschiedener Schlüsselkompetenzen ergeben sich viele inhaltliche Synergien, z.B.:

- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer Präsentation,
- Phasen der Teamentwicklung,
- Handhabung des Moderationswerkzeugs usw.

Lernziele für die Tutor/innen sind ausßerdem:

- Die erlernten Kompetenzen in den verschiedenen Fachdisziplinen zu setzen,
- kurze Trainings und Workshops didaktisch sinnvoll zu planen und zu leiten.

Die Schulung und Beratung der Tutor/innen aus den unterschiedlichen Fachbereichen erfolgt gemeinsam in der hdw-Geschäftsstelle Bielefeld. Die Auswahl und Ansprache von Nachwuchs-Tutoren geschieht durch die Beobachtung der Teilnehmer/innen in den Trainings. In den gemeinsamen Feedback-Runden und Planungsbesprechungen der Tutor/innen unter Leitung der hdw-Geschäftsstelle Bielefeld werden didaktische, inhaltliche und organisatorische Aspekte der einzelnen Projekte fachbereichsübergreifend geklärt. Eine große Hilfe bei der Auswahl und Aufbereitung der Trainings-Unterlagen ist die hochschuldidaktische Website „Lehridee“, die 2003 mit dem Synergiepreis der Fachhochschule Bielefeld ausgezeichnet wurde (s. www.lehridee.de – Tutorien, 23.01.2007 und Brinker/Schumacher 2005, S. 66ff). Hier können die Tutor/en auf eine bewährte Auswahl an Unterlagen zu Tutorien und Schlüsselkompetenzen zurückgreifen, ihre eigenen Unterlagen daraus zusammenstellen und demnächst auch neue Beiträge aus dem Projekt „Interdisziplinäre Schlüsselkompetenz-Tutorien“ für Lehridee liefern.

3.5 Alltagstauglichkeit/Nachhaltigkeit

Wie aus dem folgenden Projektplan zu erkennen ist, ist das Projekt bereits in seiner Planung - durch die Multiplikatoren-schulung und dem Nachwuchs aus den Teilnehmern der Trainings - auf Nachhaltigkeit angelegt. Die schwierige Anschubphase, in der die ersten Tutor/innen gewonnen und mit hochschuldidaktischen Trainerinnen qualifiziert werden mussten, ist längst überstanden.

Inzwischen liegen auch erste Anfragen zu Präsentationstrainings außerhalb der Fachhochschule Bielefeld vor, d.h. es bestehen auch gute Aussichten, dass das zur Zeit hochschulinterne Projekt auf externe Einrichtungen ausgedehnt werden kann wie beispielsweise das Kontaktstudium Schlüsselqualifikationen der TU Braunschweig für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Volkswagen AG (s. dazu Neumann, Borchard/Brinker/Schumacher 2003).

Abbildung 5: Die Alltagstauglichkeit zeigt der Projektplan deutlich auf

Projektphase	Teilnehmer/in	Qualifizierung durch Schulung	Eigenes Training unter Anleitung erfahrener Tutoren/innen	Eigenverantwortliches Training	Schulung und Anleitung der neuen Tutoren/innen
Sept. 2005	A				
Nov. 2005		A			
März 2006	B (Fb A/B)		A		
Sept. 2006	B (Fb W)			A	
Nov. 2006		B			A
Febr. 2007	C (Fb A/B)		B		
Sept. 2007	C (Fb W)			B	
Nov. 2007		C			B
Febr. 2008			C		

Entscheidend für die Fortführung und den Erfolg des Projekts ist neben einer guten Projektorganisation eine fortlaufende Multiplikatoren-schulung, die Auswahl und Motivation geeigneter Tutor/innen und die Bereitschaft der beteiligten Fachbereiche.

3.6 Evaluation

Zusätzlich zu den bereits erwähnten Planungs- und Feedbackgesprächen vor und nach jedem Tutorium erfolgt zum Ende eines jeden Tutoriums eine Feedback-Runde, in der die Teilnehmer/innen der Tutorien Positives und Negatives nennen können.

Außerdem haben die ersten 9 Tutor/innen dieses Projektes auf eigenen Wunsch gemeinsam einen Fragenkatalog entwickelt, mit dem der Beauftragte für Schlüsselkompetenzen in Minden die 48 Teilnehmer/innen des ersten Trainings ca. 5 Wochen nach dem Training befragt hat. Das Feedback auf die 3 Trainingstage fällt ausgesprochen positiv aus.

Dieses Projekt zeigt auf, wie wichtig die schrittweise Heranführung der Studierenden an die überfachlichen Qualifikationen ist, damit sie bereit und in der Lage sind, sich Management- und Schlüsselkompetenzen anzueignen, die im späteren Berufsleben von gleichgroßer Bedeutung sind wie das fachliche Wissen.

Der Weg, durch die Schulung als Tutorin bzw. Tutor zunächst selbst Wissen und Kenntnisse in diesem Bereich zu erwerben, um dann das Gelernte bei der Schulung anderer zu vertiefen und praktisch anzuwenden und zu erproben, bietet eine einmalige Chance für Lehrende und Lernende und entspricht nicht nur einmal dem modernen Prinzip des „learning by doing“, sondern die jungen Trainer/innen erhalten noch Anregungen, Verbesserungsvor-

schläge, Hilfestellung und Feedback durch die begleitenden Referentinnen der hochschuldidaktischen Weiterbildung hdw nrw und haben Gelegenheit, sich selbst in dieser Rolle zu erfahren. Die Organisation des Projektes – in jedem Semester werden neue Tutor/en gewonnen, die in diese Aufgaben langsam hineinwachsen – garantiert die Kontinuität und Nachhaltigkeit. Durch die Kombination der hochschuldidaktischen Beratung der Lehrenden, Studiengänge und Fachbereiche auf der einen Seite und der Multiplikatoren-schulung der Tutor/en auf der anderen Seite nutzt das Projekt die verschiedenen Ansatzpunkte im Lehralltag zur angemessenen und gleichzeitigen Vermittlung und Förderung von Management- und Schlüsselkompetenzen für Lehrende und Lernende.

4. Gesellschaft für Schlüsselkompetenzen in Lehre, Forschung und Praxis

Viele Projekte und Ansätze zur Vermittlung von Management- und Schlüsselkompetenzen in Tutorien und zur Integration in die BA- und MA-Studiengänge wurden in der bundesweiten Arbeitsgruppe „Schlüsselkompetenzen“ der Universitäts- und Fachhochschulen auf den jährlichen Tagungen vorgestellt und diskutiert (s. z.B. Willems 2004, S. 33ff; Neumann/Borchard/Brinker/Schumacher 2003). Mehr Informationen zum bundesweiten Arbeitskreis Schlüsselkompetenzen, zu den Ergebnissen der Jahrestagungen und zum aktuellen Diskussionsstand sind zu finden unter www.lehridee.de (s. auch Brinker u.a., 2004, 2005, 2006).

Aus der bundesweiten Arbeitsgruppe hat sich 2007 die Gesellschaft für Schlüsselkompetenzen in Lehre, Forschung und Praxis gegründet, die sich zur Aufgabe gemacht hat, über neue Ansätze zur Vermittlung und Förderung von Schlüsselkompetenzen in unterschiedlichen Lernszenarien an Hochschulen und hochschulnahen Einrichtungen hochschulübergreifend zu informieren, Projekte und Initiativen zu fördern und zu vernetzen. Informationen dazu gibt es unter www.gesellschaft-fuer-schluesselformen.de.

Literaturverzeichnis

Brinker, T. u.a. (2006): Lernwelten gestalten – Schlüsselkompetenzen fördern. Dokumentation der Tagung 2006. SQ-Forum, 2, S. 24-57.
 Brinker, T. /Rennen-Allhoff, B. (2005): Zielvereinbarung mit Stundenreduzierung. Das „Bielefelder Modell“ zur Einarbeitung neuberufener Professorinnen und Professoren. In: Das Hochschulwesen, Jg. 53/H.6, S. 239-214.
 Brinker, T./Schumacher, E.-M. (2005): Ideen und Konzepte für das Lernen und Lehren an Hochschulen – www.lehridee.de. In: Welbers, U./Gaus, O.: The Shift from Teaching to Learning. Bielefeld, S. 66-70.
 Brinker, T. u.a. (2005): Abitur mit 17, Bachelor mit 20 und dann? Berufsfähigkeit durch Schlüsselkompetenzen. Dokumentation der Tagung 2005. SQ-Forum, 2, S. 23-61.
 Brinker, T. (2004): Angemessene Verfahren zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen. In: Brinker, T./Rössler, U.: Hochschuldidaktik an Fachhochschulen. Bielefeld, S. 213-218.
 Brinker, T. u.a. (2004): Dokumentation der Workshop-Tagung „Schlüsselkompetenzen in Hochschulen. SQ-Forum, 2, S. 39-66.
 Heger, M./Callhoff, A. (2005): Das Netzwerk Hochschuldidaktische Weiterbildung der nordrhein-westfälischen Fachhochschulen: hdw-nrw-fh. In: Brendel, S./Kaiser, K./Macke, G. (Hg.): Hochschuldidaktische Qualifizierung. Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung. Blickpunkt Hochschuldidaktik, Band 115, Bielefeld, S. 237-246.

Neumann, K./Borchard, C./Brinker, T./Schumacher, E.-M. (2003): Förderung von Schlüsselqualifikationen im modernen Ingenieurstudium. In: Knauf, H./Knauf, M.: Schlüsselqualifikationen praktisch. Bielefeld, S. 66-78.

Willems, C. (2004): Studienbegleitende Entwicklung von Schlüsselqualifikationen. In: Brinker, T./Rössler, U.: Hochschuldidaktik an Fachhochschulen. Bielefeld, S. 33-40.

■ **Dr. Tobina Brinker**, Leiterin der Geschäftsstelle Bielefeld der hochschuldidaktischen Weiterbildung Nordrhein-Westfalen hdw nrw,
E-Mail: tobina.brinker@fh-bielefeld.de

**Otto Kruse, Eva-Maria Jakobs, Gabriele Ruhmann (Hg.):
Schlüsselkompetenz Schreiben**
Konzepte, Methoden, Projekte für Schreibberatung und Schreibdidaktik an der Hochschule

Schreiben ist eine Schlüsselkompetenz für Studium, Wissenschaft und alle akademischen Berufe.

Der Band informiert darüber, was unter Schreibkompetenz zu verstehen ist und wie sich die Kunst des akademischen Schreibens systematisch vermitteln lässt.

Er gibt einen Überblick über den Stand der Schreibdidaktik an deutschen und europäischen Hochschulen sowie über viele konkrete Arbeitsformen, Methoden und Projekte.

ISBN 3-937026-07-X,
Bielefeld 2003, 2. Auflage, 333 Seiten, 24.50 Euro

Bestellung
Mail: info@universitaetsverlagwebler.de,
Fax: 0521/ 923 610-22



im Verlagsprogramm erhältlich:

**Wim Görts (Hg.):
Projektveranstaltungen in Mathematik,
Informatik und Ingenieurwissenschaften**

ISBN 3-937026-00-2, Bielefeld 2003, 142 Seiten, 18.70 Euro

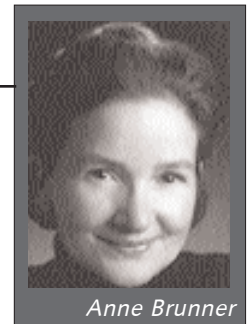
**Wim Görts (Hg.):
Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften**

ISBN 3-937026-01-0, Bielefeld 2003, 98 Seiten, 14.00 Euro

Bestellung - Fax: 0521/ 923 610-22, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Anne Brunner

Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend trainieren. Spiele für Seminar und Training - Folge 3



Hintergrund

Professionell eingesetzt, eignen sich Team Games zum Training von Schlüsselkompetenzen. Kompetenzen umfassen drei Dimensionen: Wissen, Fähigkeiten, sowie Einstellungen bzw. Haltungen. Schlüsselkompetenzen setzen sich aus fünf Basiskompetenzen zusammen: persönliche, soziale, methodische, aktionale sowie reflexive Kompetenzen (Brunner 2007).

Diese Serie stellt Team Games vor, die sich im Hochschulbereich bei Teilnehmer/-innen (TN) verschiedener Studiengänge, Fachrichtungen und Altersgruppen bewährt haben. Die Impulse zur Reflexion bzw. zum Transfer stammen teilweise von den TN selbst, nachdem sie das Spiel ausgewertet und reflektiert haben.

Zur methodischen Umsetzung wird auf einen eigenen Beitrag verwiesen (Brunner 2006).

In der folgenden Reihe wird jeweils ein Team Game vorgestellt, das einem Thema zugeordnet ist (z.B. Einstieg/Kennen lernen, Kommunikation, Kooperation, Leiten). Wer die Spiele sammeln und ordnen möchte, kann sich an diesem jeweils übergeordneten Themenbereich orientieren.

Die Quellen der Team Games sind vielfältig. Ein Großteil stammt aus dem angloamerikanischen Raum, wo sie seit längerem im Erwachsenen-, Management- und Führungskräfte-Training eingesetzt werden. Inzwischen haben viele Team Games auf unterschiedlichen Wegen auch im deutschsprachigen Raum Fuß gefasst. Sie werden oft unter verschiedenen Namen angewandt und vielfach auch variiert. Primärquellen sind daher häufig nur schwer zu ermitteln. Manche Spiele wurden von den TN selbst mitgebracht, einige beschriebene Spielvarianten sind im Laufe der Spielsituationen spontan entstanden.









Das folgende Spiel gehört in den Themenbereich Kooperation bzw. Leiten. Es eignet sich vor allem als Warming-Up, nach einer hektischen Arbeitsphase oder als Einstieg in das entsprechende Thema. Es braucht eine größere freie Fläche und kann auch im Freien stattfinden.

TN: Teilnehmer/-innen





SL: Spielleitung



Themenbereich: Kooperation bzw. Leiten - Folge 3

	Themenbereich	Kooperation, Teamentwicklung; Leiten
	Name des Team Games	Blinder Seilkreis
	Geeignet für folgende Seminar-/ Trainingsphase	Warming-Up; zu Beginn, nach einer Pause, nach einer hektischen Arbeitsphase, als Einstieg in das Thema Kooperation bzw. Leiten
	Worum es geht	Als Team mit einem Seil geometrische Formen bilden
	Wozu es dient	Ruhe, Konzentration, Teambuilding
	Hilfsmittel	Seil von ca. 10-20 m Länge, Augenbinden
	Anleitung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Das Seil wird an beiden Enden verbunden und kreisförmig auf den Boden gelegt 2. TN stellen sich rund um das Seil 3. TN schließen bzw. verbinden sich die Augen 4. SL gibt jedem TN das Seil in die Hand, zwischen ihnen bleibt ca. 1-2 m Abstand 5. TN erhalten die Aufgabe, das Seil in eine bestimmte Form zu bringen. Das Seil darf nicht losgelassen werden und soll angespannt sein. 6. SL nennt die Form, die gebildet werden soll, z.B. Kreis, Quadrat, Dreieck 7. Die Gruppe entscheidet, wann das Ergebnis in ausreichender Qualität erreicht ist. Dann können die Augen kurz geöffnet werden, um das Resultat zu begutachten. 8. Weitere Formen: Rechteck, Ellipse, Fünfeck, Stern, Halbmond, Firmenlogo
	Hinweise	- auf freie Fläche achten, mögliche Stolperfallen entfernen (z.B. Taschen, Stühle)

△○□	Varianten	<ol style="list-style-type: none"> a. TN dürfen das Seil loslassen. b. Gruppe aufteilen: TN und Beobachter. Danach Rollenwechsel. c. Zu Beginn liegt das Seil nicht kreisförmig, sondern unförmig auf dem Boden bzw. die TN stehen nicht kreisförmig sondern unförmig im Raum (Schwierigkeitsgrad ↑) d. Das Seil in einer bestimmten Form auf den Boden legen (Schwierigkeitsgrad ↑) e. Schweigegebot: es darf nicht gesprochen werden (Schwierigkeitsgrad ↑) f. Jeder TN hat neben sich einen sehenden Partner, der ihn persönlich dirigiert („Coach“) g. Es gibt einen sehenden Leiter innerhalb der Gruppe, der dirigiert („Manager“) h. es gibt einen Leiter, der außerhalb der Gruppe steht und dirigiert („Führungskraft“) i. Ohne Seil: TN stellen sich im Kreis auf, fassen sich an den Händen und schließen bzw. verbinden sich die Augen. Die Gruppe soll nun die Figur bilden, indem sich die TN entsprechend aufstellen.
	Vorbereitung	Seil besorgen, Raum richten
	Dauer	abhängig von Anzahl der TN und der Aufgaben 10-30 Minuten
	Räumliche Voraussetzung	<ul style="list-style-type: none"> - Innen oder Außen - Größere freie Fläche (Stühle, Tische, Taschen etc. entfernen!)
	Teilnehmerzahl	8-15 (bei größerer Zahl besteht die Gefahr, dass einzelne TN zu wenig aktiv sind)
	Tempo	langsam, ruhig, konzentriert
	Schlüsselkompetenzen	Förderung persönlicher und sozialer Kompetenzen, darunter Kommunikation, Kooperation, Teambuilding, Rollenfindung, Rollenwechsel, Leitung, Einordnung, Vertrauen, Wahrnehmung, Konfliktlösung, Problemlösung, Konfliktlösung, Abstimmung, Koordination, Aufmerksamkeit, Einfühlung, Achtsamkeit

	Chance	In kurzer Zeit können Erfahrungen gemacht werden; sich als Team erleben; Erfolgserlebnis für das Team; symbolischer Gehalt des Geschehens
	Gefahr	in der Gruppe können Konflikte ausbrechen
	Kommentar	<ul style="list-style-type: none"> - Oft wird während der Übung diskutiert, ob das Ergebnis bereits erreicht. Dabei werden auch unterschiedliche Qualitätsansprüche deutlich. - Nach jeder Runde kann man kurz reflektieren und die wichtigsten Punkte ansprechen (Erfahrungen, Schwierigkeiten, Erfolge, Erkenntnisse) - TN, die eine leitende Rolle hatten, eine konstruktive Rückmeldung geben: z.B. verständlich, klar, souverän, sicher, partnerschaftlich, geduldig, mild/streng, motivierend, Klima, Begleitung, Vertrauen, Engagement, motivierend, zielführend etc. - Zu Variante a (Seil darf losgelassen werden): hier könnte prinzipiell auch einer alleine die Aufgabe lösen.
	Impulse für die Reflexion	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wie ist es Euch ergangen? ✓ Welche Rollen wurden eingenommen: von Dir/von den anderen? ✓ Wie ging es Dir mit der Rollenverteilung: mit Deiner Rolle/mit der Rolle der anderen? ✓ Inwiefern hat sich das Verhalten wechselseitig beeinflusst? ✓ Wie sah der Entscheidungsprozess in der Gruppe aus? ✓ Wie wurde das Ergebnis überprüft? ✓ Wer hat die Führungsrolle eingenommen? ✓ Wie wurde der Leiter bestimmt? ✓ Wurden alle beteiligt? Müssen immer alle beteiligt sein? Wie fühlen sich die, die nicht aktiv dabei waren? ✓ Welchen Unterschied haben die Varianten bewirkt? (z.B. mit oder ohne offizielle Leitung; Leitung innerhalb oder außerhalb der Gruppe) ✓ Welche Schlüsselkompetenzen waren gefragt / wurden trainiert? ✓ Was würdet Ihr beim nächsten Mal anders/besser machen?

Reihe Witz, Satire
 und Karikatur über
 die Hochschul-Szene

im Verlagsprogramm erhältlich:

Otto Wunderlich (Hg.): Entfesselte Wissenschaft.



Bielefeld 2004, ISBN 3-937026-26-6, 188 S., 19.90 Euro

Winfried Ulrich: Da lacht der ganze Hörsaal. Professoren- und Studentenwitze.

Bielefeld 2006, ISBN 3-937026-43-6, 120 S., 14.90 Euro

Bestellung

Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

	<p>Impulse für den Transfer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wann, wo kommen ähnliche Situationen/ Verhaltensmuster vor? - Welche Symbole/Metaphern/Analogien lassen sich in die Realität übertragen? - Was kann man daraus lernen? <p>Mögliche Antworten: sich einstimmen, sich abstimmen, an einem Strang ziehen, Strategie entwickeln, zielführend, Zielkonflikt, sich einfügen, sich einordnen, Prozess, Entscheidungsprozess, Qualitätsstandards, Qualitätskontrolle, System, Teil eines Systems sein; das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile, sich auf andere verlassen, Vertrauen, vertrauenswürdig/ verlässlich sein</p>
	<p>Literatur</p> <p>Schilling G.: Seminar-Spiele. Berlin 2004 (S. 95)</p> <p>Brunner A.: Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend lernen? Ein sich selbst steuerndes Lehrmodell in 10 Schritten. P-OE 2006, H. 4, S. 110-115</p> <p>Brunner A.: Die Kunst des Fragens. Hanser Verlag, München 2007 (Reihe: Pocket Power)</p>

■ **Dr. Anne Brunner**, Professorin für Schlüsselqualifikationen, Hochschule München,
E-Mail: a.brunner@hm.edu



Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

**Anke Hanft (Hg.)
Grundbegriffe des Hochschulmanagements**

Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich. Erstmals werden dabei auch die durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien in Lehre und Administration ausgelösten Veränderungen umfassend berücksichtigt.

Etwa 100 Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge erläutert. Durch vielfältige Querverweise und ein umfassendes Stichwortverzeichnis ist sichergestellt, dass der Leserschnell und gezielt auf die ihn interessierenden Informationen zugreifen kann.

*ISBN 3-937026-17-7, 2. Auflage,
Bielefeld 2004, 525 Seiten, 34.20 Euro*

Bestellung
Mail: info@universitaetsverlagwebler.de,
Fax: 0521/ 923 610-22



Absolventenstudien als Instrument der Qualitätsentwicklung für Hochschulen

Die Aktivitäten des Netzwerks Absolventenstudien sowie eine Zusammenfassung der 4. Tagung des Netzwerks (11. und 12. Oktober, Universität Freiburg).

Absolventenstudien können in vielerlei Hinsicht die kontinuierliche Qualitätsentwicklung an Hochschulen unterstützen. Zum einen ist der Berufserfolg ein wichtiger „ex-post“ Indikator für die Qualität der Hochschulausbildung (vgl. BMBW 1992, Teichler/Winkler 1990) und zum anderen haben Absolventenstudien ein evaluatives Potenzial. Absolventen sind in der einzigartigen Position das gesamte Studium rückblickend aus ihrer gegenwärtigen Situation und Erfahrung bewerten zu können. Eine amerikanische Publikation fasst dieses als „alumni advantage“ zusammen und führt aus: „Alumni are the only constituency that can determine if curricular or program changes have the ability to weather the test of time. [...] (they) can provide longitudinal information that is difficult to get anyplace else“ (Shoemaker 1999, S. 86). In Deutschland erhält die Untersuchung des Berufsverlaufs und -erfolgs sowie der evaluative Charakter von Absolventenstudien mit der Umsetzung der Bologna-Reform und der Forderung von „Berufsfähigkeit“ (Employability) der Bachelor-Absolventen eine neue Aktualität. Akkreditierungsagenturen (z.B. ZEVA 2005) fordern für die Reakkreditierung die Durchführung von Absolventenstudien zur Überprüfung der Zweckmäßigkeit der Curricula, der Bedarfsorientierung, Praxisnähe sowie der Problembezüge des Studiengangs. Diese zunächst als „externe Zwänge“ erscheinenden Auflagen, beinhaltet für die Hochschulen ein enormes Potenzial diese Studien nicht nur als Pflichterfüllung abzuleisten, sondern sie für die institutionelle Entwicklung und Qualitätssicherung einzusetzen. Dieses Potenzial bedarf aber eines ausreichenden Fach- und Methodenwissens sowie Ressourcen, um in seiner Gesamtheit ausgeschöpft zu werden. Bedingungen, welche an den meisten Hochschulen bei der Gründung des Netzwerks am 19. Mai 2006 in Kassel nicht vorhanden waren. Entsprechend setzt sich das Netzwerk als Kooperation von Experten, Hochschulforschern und Praktikern die folgenden Ziele:

- Förderung der Absolventenforschung in Deutschland
- Informationsaustausch zwischen Hochschulforschern und Praktikern
- Organisation von Tagungen und Workshops
- Entwicklung von Instrumenten und Material

Neben der Entwicklung einer Onlineplattform sowie eines E-Mailverteilers ist ein zentrales Instrument des Netzwerks die Durchführung von regelmäßigen Tagungen. Die erste Tagung fand am 18. und 19. Mai in Kassel statt, mit dem Ziel einen allgemeinen Überblick über die Potentiale der Absolventenforschung für die Bereiche Alumni Service, Career Service, Studienberatung, Evaluation und Akkreditierung sowie Studiengangs- und Curriculumsplanung aufzuzeigen (Tagungsdokumentation in HRK 2006). Das Interesse und die Nachfrage nach dieser Tagung und der Beiträge führte zur Gründung des Netzwerks Absolventenstudien sowie der Weiterführung der somit begonnenen Tagungsreihe. Anfang Dezember 2006 folgte in Kassel die 2. Tagung,

welche im Gegensatz zur ersten in Workshops organisiert war. Die Aufgabe der Teilnehmer bestand darin, gemeinsam den Entwurf eines Kernfragebogens für den Einsatz an Hochschulen zu diskutieren und den vorliegenden Entwurf weiterzuentwickeln. Als sehr fruchtbar erwies sich die Zusammenarbeit von Hochschulforschern und Praktikern sowie Vertretern verschiedener Fachrichtungen und Hochschultypen in Arbeitsgruppen. Auch nach der Tagung trafen sich Mitglieder der verschiedenen Arbeitsgruppen bzw. arbeiteten virtuell zusammen an der Fertigstellung und Dokumentation des Kernfragebogens. Dank der Koordination und Redaktionsarbeit der Initiativgruppe wurde eine vorläufige Endversion Ende Juli 2007 fertig gestellt, die seit Anfang August 2007 auf der Homepage des Netzwerks verfügbar ist.

Die dritte Tagung mit dem Titel „Zur Anlage und Durchführung von Absolventenstudien“ fand am 10./11. Mai 2007 wieder in Kassel statt. In drei Arbeitsgruppen wurden Fragen zur zielgruppengerechten Anlage, zur Erhebungsmethode und praktischen Durchführung sowie zur internen Organisation von Absolventenstudien behandelt. Auf dieser Tagung wurde deutlich, dass ein verstärktes Interesse nach dem Einsatz von Absolventenstudien im System der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements besteht. Viele TeilnehmerInnen dieser Tagung waren Qualitätsbeauftragte bzw. hatten die Aufgabe erhalten ein derartiges System zu entwickeln.

Als Reaktion auf dieses Interesse organisierte das INCHER-Kassel zusammen mit der Universität Freiburg am 11. und 12. Oktober in Freiburg die nunmehr vierte Tagung des Netzwerks Absolventenstudien mit dem Thema „Der Einsatz von Absolventenstudien für die Qualitätsentwicklung an Hochschulen“ statt. Aufgrund der Praxisnähe und Aktualität dieses Themas war das Interesse im Vergleich zu den drei im halbjährlichen Rhythmus stattfindenden vorhergehenden Tagungen sogar noch gestiegen und so fanden sich teilweise bis zu 90 TeilnehmerInnen im ehrwürdigen alten Hörsaal der Universität Freiburg ein.

Den Kern der Tagung bildeten die drei thematischen Sessions, in denen jeweils zwei Referenten den Einsatz von Absolventenstudien für die (Re-)akkreditierung, den Hochschulvergleich und die Studiengangsentwicklung diskutierten. Nach einem Einführungsreferat von Ulrich Teichler zum Thema Absolventenstudien und Curriculumsentwicklung trugen im ersten Themenblock Harald Schomburg vom INCHER-Kassel und Petra Giebisch vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) zur Frage „Warum sollen sich Hochschulen vergleichen: Was bringen Absolventenstudien als Methode?“ vor. Harald Schomburg scheute in seinem Vortrag dabei nicht den Vergleich eines Hochschulrankings mit der Bundesligatabelle, kam aber zu dem Schluss, dass aufgrund der Komplexität des Berufsübergangs Absolventenstudien für eine Wirkungsanalyse nur unter Berücksichtigung der relevanten Kontextfaktoren eingesetzt werden sollten. Petra Giebisch ergänzte diese erste Session durch die Vorstellung der aktuell vom CHE durchgeführten Absolventenbefragung, deren Ergebnisse das bekannte Hochschulranking des CHE ergänzen werden.

Im zweiten thematischen Block stand der Arbeitsmarkt im Mittelpunkt genauer gesagt die Frage, inwieweit Absolventenstudien als Feedback des Arbeitsmarktes für die Studiengangsentwicklung dienen können. Maike Reimer vom Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und -planung stellte nach einer generellen Einleitung zum Thema einige Ergebnisse des Bayerischen Absolventenpanels vor und Rouven Sperling von der Universität Freiburg ergänzte diese Sichtweise durch die Vorstellung der im Rahmen des Projekts „Berufsfeldorientierte Kompetenzen“ durchgeführte Arbeitgeberbefragung. Den Abschluss des Tages bildete ein Praxisbeispiel von hochschulübergreifend durchgeführten Absolventenstudien im Bereich der Forstwirtschaft vorgestellt durch Siegfried Lewark (Universität Freiburg) und Rüdiger Mutz (ETH Zürich) sowie der Abendvortrag von Kerstin Janson (INCHER-Kassel), in dem sie versuchte mit Hilfe einer differenzierten Definition von Qualität im Hochschulkontext die Schritte eines effektiven Einsatzes von Absolventenstudien für die individuelle Qualitätsentwicklung an Hochschulen zu beschreiben.

Nach einem deftigen Abendessen in der Freiburger Altstadt mit Kasseler Braten und Maultaschen ging es am nächsten Morgen mit dem Thema der Akkreditierung weiter. Johann Schneider referierte als Mitglied des Deutschen Akkreditierungsrates zu der Frage warum Absolventenstudien bei der (Re-)akkreditierung als Instrument der Qualitätsmessung gefordert werden. Nach seinem Vortrag, der sehr gut die Probleme und Grenzen von Absolventenstudien in dieser Hinsicht herausdifferenzierte, berichtete André Rieck von der Akkreditierungsagentur ASIIN über die Akkreditierungspraxis. Bei den bisher von ASIIN durchgeführten 15 Reakkreditierungen hatten die Hochschulen alle Absolventenstudien durchgeführt und laut Berichtslage auch einige Konsequenzen für die Studiengangsentwicklung gezogen.

Den Abschluss des Tagungsprogramm bildeten Hildegard Schaeper von der HIS GmbH sowie Martin Stohrer (Rektor a.D. der Hochschule für Technik Stuttgart). Während Herr Stohrer wie zuvor Herr Lewark und Herr Mutz ein Beispiel aus der Hochschulpraxis präsentierte und sehr eindrucksvoll darstellte, wie seine Hochschule Absolventenstudien eingesetzt hat, analysierte Frau Schaeper anhand von Daten aus Absolventenstudien inwieweit die neuen Studiengänge die Herausbildung von Schlüsselkompetenzen fördern bzw. welche Faktoren (z.B. Didaktik, Studieng-

staltung) diese begünstigen. Sie kam zu dem Schluss, dass Bachelorstudiengänge scheinbar Studienbedingungen geschaffen haben, welche für die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen günstig sind.

Die nächste Tagung des Netzwerks ist – zusammen mit den Feierlichkeiten zu Ulrich Teichlers Emeritierung – für die erste Juniwoche 2008 geplant. Diesmal soll der Erfahrungsaustausch im Mittelpunkt stehen und möglichst viele Hochschulen über ihre Absolventenstudien berichten. An dieser Stelle soll auch auf das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt „Studienbedingungen und Berufserfolg“ hingewiesen werden, welches vom INCHER-Kassel koordiniert wird. Ziel des Projektes ist es, Hochschulen bei der Konzipierung und Durchführung von Absolventenstudien zu unterstützen und für die weitere Absolventenforschung in Deutschland eine Verbesserung der Datenbasis zu erreichen.

Nähere Informationen zum Netzwerk Absolventenstudien, zum Projekt und der Tagungsreihe finden Sie unter: <http://www.uni-kassel.de/incher/absolvent>

Literaturverzeichnis

Akkreditierungsrat (2004): Grundsätze für die Reakkreditierung von Studiengängen (beschlossen auf der 41.Sitzung des Akkreditierungsrates am 9. Dezember 2004). Online Dokument.

URL: <http://www.akkreditierungsrat.de> (Stand: Februar 2007).

HRK (Hg.): Potentiale von Absolventenstudien für die Hochschulentwicklung. Dokumentation einer Veranstaltung der HRK in Kooperation mit dem INCHER-Kassel und dem Arbeitsbereich Absolventenforschung der FU Berlin am 18. und 19. Mai 2006 an der Universität Kassel. Beiträge zur Hochschulpolitik, 4/2007.

BMBW - Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (1992): Studium und Berufsweg von Hochschulabsolventen. Ergebnisse einer Langzeitstudie, Bonn, S. 50.

Shoemaker, D. (Hg.) (1999): Research in Alumni Relations - Surveying Alumni to Improve Your Programs. CASE Books, Washington D.C.

Teichler, U./Winkler, H. (1990): Der Berufsstart von Hochschulabsolventen, Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hg.), Bonn.

ZEVA (2005): Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Studiengängen. Handbuch zur Akkreditierung von Studiengängen 2005, Schriftenreihe Lehre an Hochschulen, Jg. 53/H. 5, Hannover.

■ **Kerstin Janson**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Internationalen Zentrum für Hochschulforschung (INCHER) der Universität Kassel, E-Mail: k.janson@uni-kassel.de

Reihe: Gestaltung
motivierender Lehre
in Hochschulen:
Praxisanregungen

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Peter Viebahn: Hochschullehrerpsychologie
Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre**

ISBN 3-937026-31-2, Bielefeld 2004, 298 Seiten, 29.50 Euro

Bestellung an

Fax: 0521/ 923 610-22, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Beteiligung an Weiterbildung auf 50 Prozent erhöhen

Storm: „Die Ressource Bildung muss zum nachwachsenden Rohstoff werden“/BMBF-Prämienmodell startet 2008/Tagung in Frankfurt zu europäischen Trends

Die Bundesregierung möchte die Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland spürbar erhöhen. „Unser Ziel ist es, die Beteiligung der Bevölkerung an Weiterbildung bis zum Jahr 2015 von 41 auf 50 Prozent zu steigern“, sagte der Parlamentarische Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Andreas Storm, in Frankfurt am Main. Anlass war die Eröffnung einer BMBF-Tagung, auf der sich 130 Experten zwei Tage lang über europäische Trends zur Finanzierung beruflicher Weiterbildung austauschten.

Storm stellte dabei das neue Instrument der Bundesregierung zur Finanzierung beruflicher Weiterbildung vor: Das Weiterbildungssparen startet im kommenden Jahr und sieht eine Prämie in Höhe von bis zu 154 Euro vor. Hinzu kommen ein Weiterbildungsdarlehen und eine Öffnung des Vermögensbildungsgesetzes für Weiterbildungsinvestitionen.

Ziel ist es, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Investitionen in ihre Beschäftigungsfähigkeit zu unterstützen, insbesondere Gruppen mit niedrigen und mittleren Einkommen. Nach einer aktuellen Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung geben 28 Prozent aller Nichtteilnehmer an Weiterbildung finanzielle Schwierigkeiten als Hindernis an. „Die Ressource Bildung muss zum nachwachsenden Rohstoff werden“, betonte Storm und verwies auf die Meseberger Beschlüsse der Bundesregierung. Dort nimmt das Ziel, alle Begabungsreserven durch eine Nationale Qualifizierungsinitiative auszuschöpfen, eine zentrale Rolle ein.

Für den Bereich der Weiterbildung, so Storm, seien drei Handlungsfelder von besonderer Bedeutung: Die systematische Verzahnung von Aus- und Weiterbildung, die Erhöhung der Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Bildungsbereichen sowie die Stärkung der Grundbildung und Alphabetisierung.

„Angesichts der positiven Entwicklung der Wirtschaftslage, sinkender Arbeitslosigkeit und steigendem Wirtschaftswachstum, müssen wir den Aufwind auch im Bereich der Bildung und Qualifizierung nutzen, und dadurch einen nachhaltig höheren Wachstumspfad erreichen“, sagte Storm.

Das BMBF hat gemeinsam mit der Nationalen Agentur des Bundesinstituts für Berufsbildung Weiterbildungs-Fachleute aus dem In- und Ausland nach Frankfurt am Main eingeladen, um die Potenziale und die optimale Gestaltung nachfrageorientierter Bildungsfinanzierung zu diskutieren. Themen sind einzelne Formen der Bildungsfinanzierung wie Gutscheine, Ansparkonten oder Kredite. Zudem erörtern die Fachleute, wie Unternehmen in den Prozess eingebunden und bildungsferne Zielgruppen gezielt angesprochen werden können.

Ansprechpartner: Pressereferat

E-Mail: presse@bmbf.bund.de

Quelle: <http://www.lifep.de/pressemeldungen/bmbf-bundesministerium-fuer-bildung-und-forschung/boxid-18594.html>, 27.09.2007

Kanzlertagung: Hochschulleitungen wollen Personalverantwortung dezentralisieren

50. Jahrestagung der deutschen Universitätskanzlerinnen und -kanzler in Gießen -

Trend geht zur Budgetierung

Die Fakultäten und Fachbereiche der deutschen Universitäten sollen künftig in immer stärkerem Ausmaß eigenverantwortlich über ihre Personalausgaben entscheiden dürfen. Das ist der Tenor der 50. Jahrestagung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten in Deutschland, die seit Donnerstag an der Justus-Liebig-Universität Gießen stattfindet. Rund 60 Universitätskanzlerinnen und -kanzler haben dort über die so genannte Personalmittelbudgetierung diskutiert. Die Verlagerung der Budgetverantwortung auf eine dezentrale Handlungsebene ist ein wichtiger Baustein der laufenden Reformprozesse und wird derzeit schon von vielen Hochschulen umgesetzt.

Rund 60 Kanzlerinnen und Kanzler kamen zu der Tagung nach Gießen, wo die Universität in diesem Jahr ihren 400. Geburtstag feiert. In den verschiedenen Diskussionen wurde der Trend zur Dezentralisierung der Personalbudgets deutlich. „Die Teilnehmer waren sich einig: Man sollte auf diesem Weg weiter voranschreiten“, lautete das Fazit von Prof. Dr. Hanns Seidler nach einem Workshop zum Thema „Fachbereichs- und Hochschulleitungen im Spannungsfeld von Autonomie und Verantwortung“.

Der Gastgeber, JLU-Kanzler Dr. Michael Breitbach, verdeutlichte die Aufgabe der Präsidien in Zeiten der Dezentralisierung: „Wir müssen die strategische Verantwortung der Hochschulleitungen absichern“, erklärte er. Das sei eine der Fragen, die vorab geklärt werden müssten. Götz Scholz, Bundessprecher der deutschen Universitätskanzler, mahnte zu Beginn der Tagung, es müsse vorab deutlich werden, welche Entscheidungen auf welcher Ebene getroffen werden sollen, und welche Ziele verfolgt werden. Geklärt werden müsse auch, wie bei den Dekanaten die entsprechenden Management-Kompetenzen angesiedelt werden können.

Die Vorgehensweisen der einzelnen Universitäten bei der Personalmittelbudgetierung sind unterschiedlich, wie während der Tagung deutlich wurde. So soll die Berufung von Professoren vielerorts Sache der Hochschulleitung bleiben, während andere diese Aufgabe bei den Fachbereichen ansiedeln wollen. Einigkeit bestand aber weitgehend in der Frage, dass die Hochschulleitung bei Berufungen das letzte Wort hat. „Wir haben nicht das Einheitsmodell schlechthin“, bilanzierte Markus Hoppe, hauptamtlicher Vizepräsident der Georg-August-Universität Göttingen und Modera-

tor der Workshops „Spielregeln zentraler und dezentraler Steuerung“. Jede Universität müsse für sich das richtige Verfahren finden. Aufgelockert wurde die Arbeitstagung mit der dezentralen Foto-, Video und Klanginstallation „Gießen auf den zweiten Blick“ von Studierenden des Instituts für Angewandte Theaterwissenschaft. Damit wollten Kanzler Dr. Michael Breitbach und sein Organisationsteam den Gästen ihre Heimatstadt ein wenig näher bringen.

Kontakt: Andrea Güttner, Stabsabteilung Planung und Controlling, E-Mail: andrea.guettner@admin.uni-giessen.de

Quelle: <http://idw-online.de/pages/de/news226752>, Lisa Arns, Referat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Justus-Liebig-Universität Gießen 21.09.2007

Leuphana Universität Lüneburg legt ersten Nachhaltigkeitsbericht vor

Als eine der ersten Hochschulen im deutschsprachigen Raum hat die Leuphana Universität Lüneburg am 19. September ihren Nachhaltigkeitsbericht „Schritte in die Zukunft“ vorgelegt. Sie stellt damit einmal mehr unter Beweis, dass das Thema Nachhaltigkeit für die Lüneburger alma mater ganz oben auf der Agenda steht.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelte sich gegen Ende der 1990er Jahre aus der zunehmenden Berücksichtigung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Anliegen in der Umweltberichterstattung von Unternehmen. Inzwischen hat die Information der Öffentlichkeit darüber, was eine Organisation unternimmt, um ihre Arbeit nachhaltig zu gestalten, so an Bedeutung gewonnen, dass die überwiegende Mehrheit der DAX-30-Unternehmen regelmäßig Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen.

Fast zwei Jahre theoretischer und praktischer Vorarbeit stecken in dem 60-seitigen Bericht. Damit knüpft die Universität an ihre Tradition der Umweltberichterstattung an und erweitert diese, indem sie nicht nur über ökologische, sondern auch über wirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte sowie die Integration von Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Transfer berichtet.

In dem Bericht wird das große Engagement vieler Hochschulmitglieder für eine positive Zukunftsgestaltung deutlich. Zahlreiche innovative Lehrveranstaltungen, Forschungsprojekte und beispielhafte Initiativen in der Hochschulverwaltung, wie im Umweltmanagement und von Seiten des Frauen- und Gleichstellungsbüros, haben den Ruf der Universität als Vorbild in Nachhaltigkeitsfragen begründet. Sie werden in dem Bericht erstmals in einem gemeinsamen Rahmen dargestellt.

„Nachhaltigkeit ist einer von drei Grundpfeilern für die zukünftige Entwicklung der Universität“, erläutert Vizepräsident Prof. Dr. Stefan Schaltegger. „Deutlich wird dies an wegweisenden aktuellen Projekten wie der Umsetzung der „klimaneutralen Universität“ und der konsequenten Integration von Aspekten wie Persönlichkeitsbildung und Verantwortung in der Gesellschaft in das neue Studienmodell der Universität“, so Schaltegger.

Entstanden ist der Bericht im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojektes „Sustainable University“, das von

Prof. Dr. Gerd Michelsen geleitet wird. „Die Leuphana Universität Lüneburg engagiert sich bereits sehr stark für das Thema Nachhaltigkeit. Sie ist diejenige Universität in Deutschland, die am weitesten vorangekommen ist bei der Bearbeitung und Umsetzung von Projekten, die sich mit Fragen ökonomischer, ökologischer oder sozialer Nachhaltigkeit beschäftigen“, bewertet Michelsen die dokumentierte Entwicklung.

Der jetzt vorgelegte Bericht orientiert sich an internationalen Normen und Standards. Es ist damit der europaweit erste Versuch, die Standards, die Unternehmen für ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung anlegen, auf den Hochschulbereich anzuwenden. Zu diesem Zweck wurde der Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI) zur Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgegriffen und für die Anwendung auf Universitäten modifiziert. Damit ist auch die Möglichkeit geschaffen worden, zukünftig Vergleiche mit anderen Hochschulen vorzunehmen.

Für die Erarbeitung des Berichts wurden nicht nur Universitätsmitglieder, sondern auch Personen aus dem unmittelbaren Umfeld der Universität einbezogen. Vertreter aus den Bereichen Schule, Kultur, Wirtschaft und Kirche haben an zwei Dialogforen teilgenommen, in denen Wünsche und Ansprüche an die Universität aus Nachhaltigkeitsperspektive gesammelt wurden. Dies soll auch künftig fortgesetzt werden, denn weitere Berichte werden folgen. „Wir denken derzeit an einen zweijährlichen Rhythmus“, sagt Patrick Albrecht vom Institut für Umweltkommunikation der Leuphana Universität Lüneburg, der die redaktionelle Arbeit an dem Bericht übernommen hatte. „Wir werden dann künftig auch den bisher getrennt vorgelegten Umweltbericht der Universität in die Publikation integrieren.“

Den Nachhaltigkeitsbericht als Download und weitere Informationen zum Thema Nachhaltigkeit an der Leuphana Universität finden Sie unter:

<http://www.leuphana.de/sustainability>.

Quelle: <http://idw-online.de/pages/de/news226587>, Henning Zuehlsdorff, Presse und Kommunikation, Leuphana Universität Lüneburg, 20.09.2007

In Zagreb entsteht ein Netzwerk für europäische Bildung

Master-Studiengang möglich/Schavan: Impuls für Europas Bildungslandschaft

In Zusammenarbeit mit zwölf Universitäten in zehn europäischen Ländern entsteht in der kroatischen Hauptstadt Zagreb das internationale Lehr- und Forschungszentrum „Zentrum für europäische Bildung“. Träger werden die Universitäten Zagreb und Münster/Westfalen sein. Das Zentrum ist ein Kern des EU-finanzierten Projektes „Learning for Europe“. Es wird einen einjährigen Master-Studiengang „Management und Beratung für europäische Bildung“ anbieten. Im Rahmen der Projektpartnerschaft untersucht das Zentrum international orientierte Lösungsansätze für Reformfragen in den europäischen Bildungssystemen. Es koordinierte die national unterschiedlichen Problemlösungsansätze und entwickelt neue Studien- und Fortbildungsangebote für Führungs- und Nachwuchskräfte im Bildungswesen.

Bundesbildungsministerin Annette Schavan hob bei der Eröffnung in Zagreb hervor: „Diese Institution ist ein wirklich europäisches Projekt und ein bemerkenswertes Novum und ein Impuls in der europäischen Bildungsland-

schaft. Sie kann ein Kompetenzzentrum für alle Fragen europäischer Bildung und Ausbildung werden, auch im Hinblick auf die Schnittstellen von allgemeiner und beruflicher Bildung. Das Zentrum wird dazu beitragen, europäisches Bewusstsein zu schärfen und den Geist und die Seele Europas stärker zu formulieren.“ An der Eröffnung des Zentrums nahm auch der Premierminister Kroatiens, Vertreter des Europäischen Parlaments, Rektoren sowie Dekane der Universität Zagreb und der Universität Münster teil. Insgesamt arbeiten zwölf Universitäten aus zehn Ländern an dem Projekt zusammen: Zagreb, Zadar (Kroatien), Münster, Hagen (Deutschland), Tilburg (Niederlande), Klagenfurt (Österreich), Ljubljana (Slowenien), Novi Sad (Serbien), Sarajevo (Bosnien-Herzegowina), Skopje (Mazedonien), Ankara (Türkei) und Cluj Napoca (Rumänien).

Quelle:

<http://deutschland.dasvonmorgen.de/press/2137.php>, 26.09.2007 [Pressemitteilung 193/2007]

BIBB und DIE bringen Licht ins Dunkel des Weiterbildungsmarktes

Der Weiterbildungsmarkt in Deutschland ist unübersichtlich. Die Frage, wie viele Anbieter hier tätig sind, kann augenblicklich niemand beantworten. Vorliegende Schätzungen reichen von „einigen tausend“ bis zu 85.000 Anbietern. Während die öffentlich geförderten Weiterbildungsträger relativ gut dokumentiert sind, liegen vor allem zur breiten Vielfalt der ausschließlich privat finanzierten Träger kaum verlässliche Informationen vor. Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) wollen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturfor-schung (IES) nun Licht ins Dunkel des wenig transparenten Weiterbildungsmarktes bringen.

Finanziert wird die Untersuchung vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Denn genaue Informationen über das Anbietergefüge sind sowohl für die Weiterbildungspolitik als auch für die Weiterbildungspraxis und -forschung von großem Interesse.

Das IES wird ab sofort im Rahmen des gemeinsamen Kooperationsprojektes von BIBB und DIE Weiterbildungsanbieter kontaktieren, um die Aktualität der bislang vorliegenden Daten zum Weiterbildungsmarkt zu prüfen. Die Anbieter werden zudem gebeten, sich im Internet unter der Adresse <http://www.anbieterforschung.de> anzumelden. So werden „blinde“ Flecken identifiziert, die von den momentanen Anbieterstatistiken und anderen vorliegenden Datenquellen nicht erfasst werden.

Was fehlt, ist eine bundesweite, anbieterübergreifende Weiterbildungsstatistik. Die wenigen existierenden Erhebungen beziehen sich fast ausschließlich auf einzelne Regionen oder Angebotssegmente. Verlässliche Aussagen zu

den künftigen Entwicklungen auf dem Anbietermarkt sind auf dieser Grundlage nicht möglich.

Dabei wäre es momentan besonders wichtig, über konkrete Informationen zu verfügen. Aufgrund konjunktureller und struktureller Veränderungen - zum Beispiel der Kürzung öffentlicher Mittel - sind wesentliche Veränderungen im Anbietergefüge zu erwarten. Bislang kann diese Vermutung durch repräsentative Daten nicht belegt werden.

Hier wird das neue Kooperationsprojekt von BIBB und DIE Abhilfe schaffen. Ziel ist es, einen vollständigen Überblick über die aktuell existierenden Weiterbildungsanbieter in Deutschland zu erhalten. In Zusammenarbeit mit dem IES werden daher alle Anbieteradressen aus vorliegenden Verzeichnissen und Datenbanken erhoben und auf Richtigkeit und Vollständigkeit überprüft.

Auf Grundlage dieser Ergebnisse wird zudem an der Entwicklung eines Systems gearbeitet, wie künftig mit möglichst geringem Aufwand die Veränderungen auf dem Weiterbildungsmarkt aktuell erfasst und untersucht werden können.

Weitere Informationen unter:

<http://www.anbieterforschung.de>

Inhaltliche Auskünfte erteilen:

Stephan Dietrich, E-Mail: dietrich@die-bonn.de
Hans-Joachim Schade, E-Mail: schade@bibb.de

Quelle: <http://idw-online.de/pages/de/news226392>, Andreas Pieper, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), 20.09.2007

Hochschulen im Umbruch

Professionelle Personalentwicklung ist gefragt Bundesweit einmalige Weiterbildung an der RUB

Die Hochschulen sind im Umbruch - und immer mehr Hochschulen reagieren darauf mit einer professionellen Personalentwicklung. Für das Berufsfeld gibt es bisher jedoch keine spezifische Aus- oder Weiterbildung. Diese Lücke schließt die Akademie der Ruhr-Universität mit dem bundesweit einmaligen, maßgeschneiderten Studium "Personalentwicklung an Hochschulen". Die Weiterbildung richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Hochschulen und Fachhochschulen, die Personalentwicklung in ihrer Institution aufbauen oder weiterentwickeln. Das weiterbildende Studium startet am 20.2.2008, Anmeldeschluss ist der 18. Januar 2008.

Ausführliche Informationen über das weiterbildende Studium und ein Anmeldeformular stehen im Internet unter <http://www.akademie.rub.de/weiterbildung/personalentwicklung.shtml>

Fachwissen und Kompetenzen

Im Mittelpunkt der Weiterbildung steht die Frage, wie Mitarbeiter erfolgreich in ihrer Hochschule eine Personalentwicklung (PE) implementieren können. Zunächst werden allgemeine Grundlagen der Personalentwicklung vorgestellt und bearbeitet. Die Teilnehmer analysieren anschließend die konkrete Situation an ihrer Hochschule und entwickeln Perspektiven. Dabei befassen sie sich mit den wesentlichen Instrumenten der Personalentwicklung wie Fortbildung, Coaching und Teamentwicklung, der Einführung von Mitarbeitergesprächen, der Entwicklung zielgruppenspezifischer Programme und der Begleitung von Veränderungsprozessen an der Hochschule.

Ein nachhaltiges Konzept

Im letzten Modul der Weiterbildung entwerfen die Teilnehmer ein eigenes PE-Konzept, dabei werden sie kollegial und professionell beraten. So können sie am Ende der Weiterbildung eine konkrete, beratene Strategie für ihren Arbeitsbereich mitnehmen. Darüber hinaus lernen die Teilnehmer das Instrument des „Kollegialen Coachings“ kennen: Zwischen den Modulen treffen sie sich mit Hoch-

schul-Personalentwicklern aus ihrer Region, um sich gegenseitig zu beraten. Damit haben sie die Möglichkeit, sich durch ihre kollegialen Beratungsgruppen (Peer Groups) über die Fortbildung hinaus Netzwerke in den Regionen zu schaffen.

Perspektivenvielfalt im Leitungsteam

Die beiden Dozentinnen der Weiterbildung sind erfahrene Personalentwicklerinnen und Beraterinnen mit Schwerpunkt auf die Organisation Hochschule. Dr. Christina Reinhardt hat seit 2001 den Bereich Personalentwicklung an der Ruhr-Universität Bochum aufgebaut. Derzeit leitet sie die dortige Stabsstelle „Interne Fortbildung und Beratung“, deren Angebote sich sowohl an den wissenschaftlichen Bereich als auch an Technik und Verwaltung richten. Renate Kerbst ist Mit-Inhaberin der Kölner Firma Consult-Contor. Sie berät als externe Trainerin seit vielen Jahren Führungskräfte in Hochschulen.

Weitere attraktive Angebote

Im Laufe des Wintersemesters 2007/08 starten weitere attraktive Angebote der Akademie der Ruhr-Universität für Externe, die sich in ihrem Beruf weiterqualifizieren wollen, zum Beispiel: Energy Law and Management, Professionelle Kommunikation und Rhetorik, Mediation und Konfliktmanagement oder Veränderungsmanagement. Diese Weiterbildungen sind jeweils maßgeschneidert auf die Bedürfnisse und Anforderungen von Mitarbeitern in Unternehmen, Verwaltungen und Bildungseinrichtungen ausgerichtet.

Weitere Informationen

Dipl.-Ing. Bernhard Christmann, Geschäftsführer der Akademie der Ruhr-Universität gGmbH, Tel. 0234/32-26735; E-Mail: info@akademie.rub.de

Quelle:

<http://idw-online.de/pages/de/news232797>,
Pressestelle Ruhr-Universität Bochum, 29.10.2007

All work to be counted in RAE evaluation

Every research paper published by every academic in each university department will be graded for quality under the system planned to replace the research assessment exercise, The Times Higher has learnt, writes Zoe Corbyn.

Funding chiefs have developed the proposal to help judge research quality for science, engineering and technology subjects. It is a radical departure from the current situation in which academics are individually selected for entry to the RAE and submit only their four best pieces of work for peer review. The change forms the basis of the bibliometric

component of the system, which will determine how billions of pounds for universities' research infrastructure will be distributed after the 2008 RAE.

The idea forms the backbone of advice delivered by the Higher Education Funding Council for England to John Denham, the Secretary of State for Innovation, Universities and Skills. If Mr Denham approves, Hefce will consult the sector on the proposal from late November.

Every publication produced by a department would be placed in a band according to the impact factor of the

journal in which it was published. Scores in each band would be totalled to make up a departmental work portfolio. "There would be a full profile of publications for the department within the university," said Paul Wellings, vice-chancellor of Lancaster University and chairman of Hefce's research committee.

"It would be a distribution of publications against their impact. There would be a spectrum in each department. Once you have the bibliometric component in place, you could run the model as often as you wanted to."

The plans were drawn up by a group at Leiden University in the Netherlands after Hefce asked it to find a quality indicator based on research publications or citations that could help determine funding allocations. Professor Wellings said the system would take into account disciplinary differences in publishing, but exactly which publications would be included in the bandings was a level of detail "too fine-grained" for the consultation to consider.

Hefce's next task is to combine the three measures - research income, postgraduate numbers and the bibliometric indicator - that the Government wants to see as part of the research quality indicators for SET subjects.

Hefce's current thinking is that it will set a common algorithm for all SET subjects as the default, The Times Higher understands. Seven peer review panels would then advise on whether it is appropriate in their subjects.

"Once we have agreement on the bibliometrics the trick will be how to sew together the other indicators to get the right framework," Professor Wellings said.

The new system for SET subjects will be introduced gradually between 2010-11 and 2013-14. For non-SET subjects, light-touch peer review remains; the start date will be 2013.

Source: The Times Higher Education Supplement (THES), http://www.thes.co.uk/current_edition/story.aspx?story_id=2038655, 12 October 2007

Research must show payoff

Peer reviewers will consider 'economic impact' in research councils' funding decisions. Zoe Corbyn reports. Academics face a change in the way their applications for research funding will be judged by the seven research councils

to ensure that UK research has a bigger economic impact. The councils have agreed to revise the way research proposals are assessed by peer reviewers to ensure that the potential economic impact of research is considered in funding decisions.

Under the changes, which are due to be phased in over the next year, peer reviewers considering work of similar quality will favour the proposals they believe will produce the greatest economic benefit for the UK.

"Once we have reviewed our peer review processes, researchers will have a greater chance of success if, in addition to excellent research, they can demonstrate that a project has economic impact," Philip Esler told The Times Higher.

The chief executive of the Arts and Humanities Research Council and leader of the research councils' knowledge transfer and economic impact agenda said such a "step change" would be "troubling to some academics", but he added: "Colleagues in academic communities have to realise that they have to take economic impact more seriously than they have done in the past."

In an effort to address concerns that the changes mean an end to funding for fundamental blue-skies research that lacks immediate or obvious commercial benefit, the councils stressed that they had a broad definition of economic impact.

The definition will include not only projected commercial benefits, such as income from potential licences, patents and spin-off companies, but also potential effects on government policy and general quality of life.

The changes are detailed in a progress report from Research Councils UK. Some councils already consider economic impact, but they do so in different ways, Professor Esler said. New guidance for peer reviewers and applicants and modified electronic application forms will be introduced. Peer review boards will include more non-academic end-users of research.

The Royal Society and the Institute of Physics both warned of the danger in trying to predict the outcomes of research at the application stage.

"It is possible to set broad economic aims. However, given the inherent unpredictability of research, judging individual projects on their economic potential needs to be done with care," said Peter Collins, director of science policy at the Royal Society.

Tajinder Panesor, manager of science policy at the IoP, said there were "a number of examples" throughout history where physics research had produced valuable applications that had not always been foreseen at the outset. He added that the RCUK report raised concerns that "basic research could suffer" and that research with "mildly significant applications" could be chosen over something that was "truly ground-breaking"

Source: The Times Higher Education Supplement (THES), http://www.thes.co.uk/current_edition/story.aspx?story_id=2038654, 12 October 2007



BÜCHER UND HEFTE DES UNIVERSITÄTSVERLAGWEBLER

Alle Bücher des UVW-Verlages können Sie im Buchhandel oder direkt beim Verlag bestellen:
per E-Mail: info@universitaetsverlagweblar.de, per Fax: 0521 - 923 610-22, per Telefon: 0521 - 923 610-12

Reihe 1: Allgemeine Hochschulforschung und Hochschulentwicklung

- *Battke, K./ Cremer-Renz, Ch. (Hg.): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-49-5 - 159 S. - 22.00 €
- *Blom, H.: Der Dozent als Coach.* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-15-0 - 123 S. - 15.90 €
- *Bretschneider, F./ Pasternack, P.: Handwörterbuch der Hochschulreform.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-38-X - 221 S. - 27.70 €
- *Craanen M./ Huber, L. (Hg.): Notwendige Verbindungen. Zur Verankerung von Hochschuldidaktik in Hochschulforschung.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-39-8 - 149 S. - 19.90 €
- *Cremer-Renz, C./ Donner, H.: Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-42-8 195 S. - 26.00 €
- *Goerts, W. (Hg.): Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften.* Bielefeld 2003 - ISBN 3-937026-01-0 - 98 S.- 14.00 €
- *Goerts, W. (Hg.): Projektveranstaltungen in Mathematik, Informatik und Ingenieurwissenschaften.* Bielefeld 2003 - ISBN 3-937026-00-2 - 142 S. - 18.70 €
- *Gützkow, F./ Quaißer, G. (Hg.): Hochschule gestalten. Denkanstöße aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerd Köhler.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-30-4 - 375 S. - 28.00 €
- *Gützkow, F./ Quaißer, G. (Hg.): Jahrbuch Hochschule gestalten 2005. Denkanstöße zum Bologna-Prozess.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-41-X - 235 S. - 19.90 €
- *Gützkow, F./ Quaißer, G. (Hg.): Jahrbuch Hochschule gestalten 2006. Denkanstöße zum Lebenslangen Lernen.* Bielefeld 2007 - ISBN 3-937026-50-9 - 181 S. - 24.80 €
- *Hanft, A. (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements.* Bielefeld 2004 2. Auflage - ISBN 3-937026-17-7 - 525 S. - 34.20 €
- *Hanft, A. (Hg.): Hochschulen managen?* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-06-1 - 272 S. - 30.00 €
- *Hanft, A./ Müskens, I. (Hg.): Bologna und die Folgen für die Hochschule.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-33-9 - 80 S. - 11.70 €
- *Hoffacker, W.: Die Universität des 21. Jahrhunderts.* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-05-3 - 239 S. - 24.50 €
- *v. Holdt, U./ Stange, Chr./ Schobel, K. (Hg.): Qualitative Aspekte von Leistungspunkten: Chancen von Bachelor- und Masterstudiengängen.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-35-5 - 154 S. - 19.90 €
- *IZHD Hamburg (Hg.): Master of Higher Education.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-25-8 - 239 S. - 22.80 €
- *Kruse, O./ Jakobs, E.-M./ Ruhmann G.: Schlüsselkompetenz Schreiben.* Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-07-X - 333 S. - 33.30 €
- *Michelsen, G./ Märkt, S. (Hg.): Persönlichkeitsbildung und Beschäftigungsfähigkeit - Konzeptionen von General Studies und ihre Umsetzungen.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-46-0 - 152 S. - 19.80 €
- *Michl, W./ Krupp, P./ Stry, Y. (Hg.): Didaktische Profile der Fachhochschulen.* Neuwied 1998 - ISBN 3-937026-24-X - 145 S. - 9.95 €
- *Orth, H.: Schlüsselqualifikationen an deutschen Hochschulen.* Neuwied 1999 - ISBN 3-937026-08-8 - 121 S. - 14.00 €
- *Pasternack, P.: Politik als Besuch. Ein wissenschaftspolitischer Feldreport aus Berlin.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-40-1 - 253 S. - 29.70 €
- *Schröder-Gronostary, M./ Daniel, H-D. (Hg.): Studienerfolg und Studienabbruch.* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-16-9 - 254 S. - 29.50 €
- *Schulze-Krüdener, J./ Homfeld, H-G. (Hg.): Praktikum - eine Brücke schlagen zwischen Wissenschaft und Beruf.* Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-04-5 - 220 S. - 22.00 €
- *Schwarz, S./ Teichler, U. (Hg.): Credits an deutschen Hochschulen.* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-10-X - 242 S. - 20.00 €
- *Schwarz, S./ Teichler, U. (Hg.): Wer zahlt die Zeche für wen? Studienfinanzierung aus nationaler und internationaler Perspektive.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-32-0 - 58 S. - 9.95 €

- *Welbers, U. (Hg.): Studienreform mit Bachelor und Master.* Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-11-8 - 528 S. - 39.50 €
- *Wildt, J./ Gaus, O.: Journalistisches Schreiben für Wissenschaftler.* Neuwied 2001 - ISBN 3-937026-09-6 - 138 S. - 19.95 €

Reihe 2: Motivierendes Lehren in Hochschulen: Praxisanregungen

- *Bock, K.-D.: Seminar-/Hausarbeiten ... betreut, gezielt als Trainingsfeld für wissenschaftliche Kompetenzen genutzt - ein Schlüssel zur Verbesserung von Lehre und zur Reform von Studiengängen.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-29-0 - 48 S. - 9.95 €
- *Dudeck, A./ Jansen-Schulz, B. (Hg.): Hochschuldidaktik und Fachkulturen. Gender als didaktisches Prinzip.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-47-9 - 175 S. - 23.00 €
- *Knauf, H.: Tutorenhandbuch. Einführung in die Tutorenarbeit.* Bielefeld 2007 - 3. Auflage - ISBN 3-937026-34-7 - 159 S. - 22.80 €
- *Kretschmar, W./ Plietz, E.: Die Vorlesung - eine Anleitung zu ihrer Gestaltung.* Bielefeld 2005 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-37-1 - 36 S. - 9.95 €
- *Viebahn, P.: Hochschullehrerpsychologie. Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-31-2 - 298 S. - 29.50 €

Reihe 3: Anleitung für erfolgreiches Studium: Von der Schule übers Studium zum Beruf

- *Schubert-Henning, S.: Toolbox - Lehrkompetenz für erfolgreiches Studieren.* Bielefeld 2007 - ISBN 3-937026-51-7 - 110 S. - 14.60 €

Reihe 4: Beruf: Hochschullehrer/in - Karrierebedingungen, Berufszufriedenheit und Identifikationsmöglichkeiten in Hochschulen

- *Webler, W.-D.: Lehrkompetenz - über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit und Praxisentwicklung.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-27-4 - 45 S. - 9.95 €
- *Webler, W.-D.: Zur Entstehung der Humboldtschen Universitätskonzeption. Statik und Dynamik der Hochschulentwicklung in Deutschland - ein historisches Beispiel.* (in Vorbereitung)

Reihe 5: Hochschulmanagement: Praxisanregungen

- *Henseler, A.: Kosten- und Leistungsrechnung an Hochschulen.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-12-6 - 36 S. - 9.95 €
- *Hubrath, M./ Jantzen, F./ Mehrrens, M. (Hg.): Personalentwicklung in der Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-44-4 - ca. 150 S. - 19,80 €
- *Reinhardt, Chr. (Hg.): Verborgene Bilder - große Wirkung. Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-28-2 - 104 S. - 14.00 €
- *Reinhardt, Chr./ Kerbst, R./ Dorando, M.: Coaching und Beratung an Hochschulen.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-48-7 - 144 S. - 19.80 €

Reihe 6: Qualität - Evaluation - Akkreditierung. Praxishinweise zu Verfahren und Methoden

- *Krempkow, R.: Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre. Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz.* Bielefeld 2007 - ISBN 3-937026-52-5 - 297 S. - 39.00 €
- *Schwarz, S./ Westerheijden, D.-F./ Rehburg, M. (Hg.): Akkreditierung im Hochschulraum Europa.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-36-3 - 261 S. - 34.00 €

Reihe 7: Forschungsmanagement

(mehrere Titel in Vorbereitung)

Reihe 8: Witz, Satire und Karikatur über die Hochschul-Szene

- *Wunderlich, O. (Hg.): Entfesselte Wissenschaft.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-26-6 - 188 S. - 19.90 €
- *Ulrich, W.: Da lacht der ganze Hörsaal. Professoren- und Studentenwitze.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-43-6 - 120 S. - 14.90 €

Veranstaltungskonzepte und -materialien

- *Rittersbacher, Chr.: The Spirit of Proverbs. Ein Seminar über Sprichwörter.* Bielefeld 2003 - ISBN 3-937026-03-7 - 44 S. - 9.80 €

Hauptbeiträge der parallelen Hefte IVI, P-OE, QiW, HSW und ZBS

Auf unserer Homepage www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

IVI

Internationalisierung, Vielfalt und Inklusion in Hochschulen

Forum für Interkulturalität, Diversity-Management, Anti-Diskriminierung und Inklusion

Heft 2/2007

Internationalisierung an Hochschulen

Internationalisierung an Hochschulen

Michael Daxner

Die Internalisierung des Globalen
Eine Kritik und metaphorreiche Abhandlung

Wolff-Dietrich Webler

Internationalisierungsstrategien der Hochschulen

Britta Küst

Internationalisierung an niederländischen Hochschulen

Werner Jakob Stüber

International attraktive Hochschulstandorte: Neue Antworten und Strukturen

Integratives Gendering

Bettina Jansen-Schulz & Anne Dudeck
Gender in die Akkreditierungspraxis einer Hochschule am Beispiel der Universität Lüneburg im Projekt Gender-Kompetenz in naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen, Lehre, Forschung und in der Hochschulorganisation

HM

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Heft 3/2007

Qualität von Hochschulen und ihre Verbesserung

Leitung von Hochschulen und deren Untergliederungen

Alexander Dilger

Zehn Thesen für Universitäten auf dem Weg zur Exzellenz

Uwe Schneidewind & Henning Dettleff

Hochschulsteuerung als Dilemmata-Management – Ist reflexives Hochschulmanagement ein Garant für bessere Führung?

Stefan Süß

Grenzen einer leistungsorientierten Anreizgestaltung für Hochschullehrer

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Simone Gruber, Anette Köster, Lothar Zechlin & Michael Keres
Evaluation der Hochschulleitung – Vorbild oder Ausnahme?
Ein Erfahrungsbericht der Rektoratsevaluation an der Universität Duisburg-Essen

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

Heft 3/2007

Systemakkreditierung

Dokumentation

Kritik an Beschlüssen des Akkreditierungsrates - Offener Brief an die Wissenschaftsminister

Interview

QiW - Qualität in der Wissenschaft
Interview mit dem Präsidenten der Universität Göttingen, Prof. Dr. Kurt von Figura, zur Art der Einführung der Systemakkreditierung, insbesondere zu den Beschlüssen des Akkreditierungsrates

Qualitätsentwicklung, -politik

Wolff-Dietrich Webler

System- bzw. Prozessakkreditierung in Lehre und Studium - Ausweg aus den Dilemmata der Programmakkreditierung? Teil 2 Kontroversen und Qualitätsmaßstäbe

Katharina Mallich, Isolde Kirnbauer, Michael Schmidts &

Katharina Stowasser-Bloch
Konzept zum Qualitätsmanagement in Studium und Lehre an der Medizinischen Universität Wien mittels Abbildung von Prozesslandschaften und Definition von Leistungskriterien

Gerhard Reichmann

Überprüfung der Akzeptanz einer zentralen Evaluation von Lehrveranstaltungen am Beispiel der studentischen Lehrveranstaltungsbewertung an der Universität Graz

Wertschätzung der Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)

„Wenn die Qualität der Beiträge gehalten wird, kommt keine qualitätsbewusste Beratungsstelle um die Wahrnehmung dieser Publikation herum - ein Muss für Praktikerinnen und Ausbilder.“

Othmar Kürsteiner, Berufs- und Studienberatung Zürich, in seiner Rezension der ZBS in PANORAMA, Die Fachzeitschrift für Berufsberatung, Berufsbildung, Arbeitsmarkt, H. 2/07, S. 27.

HSW**Das Hochschulwesen**

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 4/2007

Der Beitrag der Lehre zum Lernen

Hochschulentwicklung/-politik*Henning Eikenberg*

Israels Forschungspotential

Adi Winteler & Peter Forster

Wer sagt, was gute Lehre ist?

Evidenzbasiertes Lehren und Lernen

Annette Clauß

Der persönliche Lernweg - Entwicklungen in der Hochschullehre in den Niederlanden - Hochschuldidaktik im Zeichen von Bologna

Hochschulforschung*Ivar Nordmo*

Studying for essay type examinations: the study activities of the students with the best exams

Tagungsbericht

Bleibende Eindrücke aus dem „Hochschulforum Sylt 2007“

„Das Hochschulwesen“ ist in Norwegen eine akkreditierte und für Publikationen empfohlene Zeitschrift, in der die Autoren Punkte sammeln können.

ZBS**Zeitschrift für Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

Heft 3/2007

Beratungsentwicklung/-politik*Franz Rudolf Menne*

Zur Geschichte der allgemeinen Studienberatung an deutschen Hochschulen zwischen 1905 und 1945

Cort-Denis Hachmeister, Maria E. Harde, Markus F. Langer & Christian Langkafel

Einflussfaktoren der Studienentscheidung – erste Ergebnisse einer empirischen Studie von CHE und EINSTIEG

Helga Knigge-Illner & Nikolaj Sprenger
Deadline 15. Juli – Eine kleine Interviewbefragung zur Situation von StudienbewerbernZBS - Zeitschrift für Beratung und Studium: **Sind Studierende heute ausgebrannt?** Ein Interview mit Professor Rolf Dobischat, dem Präsidenten des Deutschen Studentenwerks (DSW)**Praxisberichte***Baris Ünal*

Als studentische Hilfskraft am Info-Counter der Studienberatung – Ein persönlicher Erfahrungsbericht

Jana Knott

Kollegiales Coaching als neues Beratungsformat für Promovenden

Tagungsbericht„Qualitätsentwicklung und Hochschuldidaktik“ - Tagung der Dortmund Spring School for Academic Staff Developers (DOSS) vom 5. – 7. März 2007 (*Brigitte Reysen-Kostudis*)**Für weitere Informationen**

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Verlags-Homepage:

www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
Hofgebäude
33613 Bielefeld

René Krempkow

**Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre
Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz**



Mehr als eineinhalb Jahrzehnte sind vergangen, seit das Thema Bewertung der Hochschulleistungen und dabei vor allem der „Qualität der Lehre“ in Deutschland auf die Tagesordnung gebracht wurde. Inzwischen wird eine stärker leistungsorientierte Finanzierung von Hochschulen und Fachbereichen auch im Bereich der Lehre immer stärker forciert. Bislang nur selten systematisch untersucht wurde aber, welche (auch nicht intendierten) Effekte Kopplungsmechanismen zwischen Leistungsbewertungen und Leistungsanreizen wie die Vergabe finanzieller Mittel für die Qualität der Lehre haben können. Für die (Mit-)Gestaltung sich abzeichnender Veränderungsprozesse dürfte es von großem Interesse sein, die zugrundeliegenden Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz auch empirisch genauer zu untersuchen. Nach der von KMK-Präsident Zöllner angeregten Exzellenzinitiative Lehre und der vom Wissenschaftsrat angeregten Lehrprofessur sowie angesichts des in den kommenden Jahren zu erwartenden Erdseemesteransturms könnte das Thema sogar unerwartet politisch aktuell werden. Im Einzelnen werden in dieser Untersuchung die stark auf quantitative Indikatoren (v.a. Hochschulstatistiken) bezogenen Konzepte zur Leistungsbewertung und zentrale Konzepte zur Qualitätsentwicklung bezüglich ihrer Stärken und Schwächen sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten diskutiert. Bei der Diskussion von Leistungsanreizen wird sich über den Hochschulbereich hinaus mit konkreten Erfahrungen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung auseinandergesetzt – auch aus arbeitswissenschaftlicher und gewerkschaftlicher Sicht. Bei der Diskussion und Entwicklung von Kriterien und Indikatoren zur Erfassung von Qualität kann auf langjährige Erfahrungen und neuere Anwendungsbeispiele aus Projekten zur Hochschulberichterstattung mittels Hochschulstatistiken sowie Befragungen von Studierenden und Absolventen sowie Professoren und Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Abschließend werden Möglichkeiten zur Einbeziehung von Qualitätskriterien in Leistungsbewertungen und zur Erhöhung der Akzeptanz skizziert, die zumindest einige der zu erwartenden nicht intendierten Effekte und Fehlanreizwirkungen vermeiden und damit zur Qualität der Lehre beitragen könnten.

ISBN 3-937026-52-5, Bielefeld 2007,
297 Seiten, 39.00 Euro

Bestellung
Mail: info@universitaetsverlagwebler.de,
Fax: 0521/ 923 610-22

**Otto Kruse, Eva-Maria Jakobs, Gabriele Ruhmann (Hrsg.):
Schlüsselkompetenz Schreiben**

Konzepte, Methoden, Projekte für Schreibberatung und Schreibdidaktik an der Hochschule

Schreiben ist eine Schlüsselkompetenz für Studium, Wissenschaft und alle akademischen Berufe.

Der Band informiert darüber, was unter Schreibkompetenz zu verstehen ist und wie sich die Kunst des akademischen Schreibens systematisch vermitteln lässt.

Er gibt einen Überblick über den Stand der Schreibdidaktik an deutschen und europäischen Hochschulen sowie über viele konkrete Arbeitsformen, Methoden und Projekte.

ISBN 3-937026-07-X,
Bielefeld 2003, 2. Auflage, 333 Seiten, 24.50 Euro

Bestellung
Mail: info@universitaetsverlagwebler.de,
Fax: 0521/ 923 610-22

