

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

Studienberatung vs. Ökonomisierung Positionen – Diskussionen

- Kritische Reflektion einiger Ökonomisierungstendenzen in der Studienberatung
- Marketing und Studienberatung – Gegensätze als Chance begreifen
- Gedanken zur Ökonomisierung der Studienberatung in der Schweiz
- Ressourcenorientierte Beratung – zwischen methodischem Konzept und ökonomischem Kalkül – Studienberatung als Teil des Hochschulmarketing?
 - Die Beziehungen zwischen Studienberatung und Studierendenmarketing – ein Dialog
- Praxis der Studienberatung im Spannungsfeld organisationaler Rahmenbedingungen und Beratungsselbstverständnis
 - Die Kunst der Selbstmotivation: Ein Selbstkompetenz-Training für Studierende

4 | 2017

Herausgeberkreis

Helga Knigge-Illner, Dr., bis 2005 Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung, Freie Universität Berlin (geschäftsführende Herausgeberin)

Franz Rudolf Menne, M.A., Zentrale Studienberatung der Universität zu Köln (geschäftsführender Herausgeber)

Achim Meyer auf der Heyde, Dipl.-Volkswirt, Generalsekretär des DSW – Deutsches Studentenwerk, Berlin

Elke Middendorff, Dr., DZHW – Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung, Hannover

Gerhart Rott, Dr., Akad. Direktor, bis 2009 Zentrale Studienberatung, Bergische Universität Wuppertal, ehem. Präsident des FEDORA – Forum Européen de l'Orientation Académique (geschäftsführender Herausgeber)

Jörn Sackelmann, Akademischer Oberrat, Leiter des Akademischen Beratungs-Zentrums Studium und Beruf (ABZ) der Universität Duisburg-Essen

Klaus Scholle, Dipl.-Päd., Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung, Freie Universität Berlin (geschäftsführender Herausgeber)

Martin Scholz, M.A., Zentrale Studienberatung der Leibniz Universität Hannover, Vorstandsvorsitzender der GIBeT – Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V.

Peter Schott, Dipl.-Psych., selbständiger Studienberater, Münster; bis 7/2015 Leiter der Zentralen Studienberatung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Sylvia Schubert-Henning, Dipl.-Psych., Studierwerkstatt, Universität Bremen

Wilfried Schumann, Dipl.-Psych., Psychologischer Beratungsservice von Universität und Studentenwerk Oldenburg

Wolff-Dietrich Webler, Prof., Dr., Leiter des IWBB – Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung, Bielefeld

David Willmes, Dr., Referent und stellvertretender Leiter der Abteilung Internationale Graduiertenakademie (IGA), Stabsstelle Freiburg Research Services (FRS), Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Hinweise für die Autor/innen

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten zu haben. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen finden Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Website: www.universitaetsverlagwebler.de

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

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung:

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

Satz: UVW, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Geschäftsführende Herausgeber:

H. Knigge-Illner, E-Mail: knigge.illner@gmail.com
F. R. Menne, E-Mail: r.menne@verw.uni-koeln.de
G. Rott, E-Mail: gerhart.rott_consulting@t-online.de
K. Scholle, E-Mail: scholle@hochschulberatung.net

Anzeigen: Die ZBS veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise sind auf Anfrage im Verlag erhältlich.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 11.12.2017

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

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

Abonnement/Bezugspreis: (zzgl. Versandkosten)

Jahresabonnement: 74 Euro
Einzelheft: 21 Euro, Doppelheft: 38 Euro
Abo-Bestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post oder Fax bzw. per E-Mail an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de.

Druck: Sievert Druck & Service GmbH

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezenzensexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

Einführung der geschäftsführenden Herausgeber

Von Franz Rudolf Menne & Martin Scholz **105**

Beratungsentwicklung/-politik

Daniel Wilhelm
Kritische Reflektion einiger Ökonomisierungstendenzen
in der Studienberatung **106**

Fritz S. Ahrberg
Marketing und Studienberatung
– Gegensätze als Chance begreifen **110**

Markus Diem
Gedanken zur Ökonomisierung der
Studienberatung in der Schweiz **113**

Martin Scholz
Ressourcenorientierte Beratung – zwischen
methodischem Konzept und ökonomischem Kalkül –
Studienberatung als Teil des Hochschulmarketing? **115**

Dennis Mocigemba
Die Beziehungen zwischen Studienberatung
und Studierendenmarketing – ein Dialog **118**

Beratungsforschung

Tillmann Grüneberg
Praxis der Studienberatung im Spannungsfeld
organisationaler Rahmenbedingungen und
Beratungsselbstverständnis **124**

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Daniela Seybold
Die Kunst der Selbstmotivation:
Ein Selbstkompetenz-Training für Studierende **130**

Tagungsankündigung

136

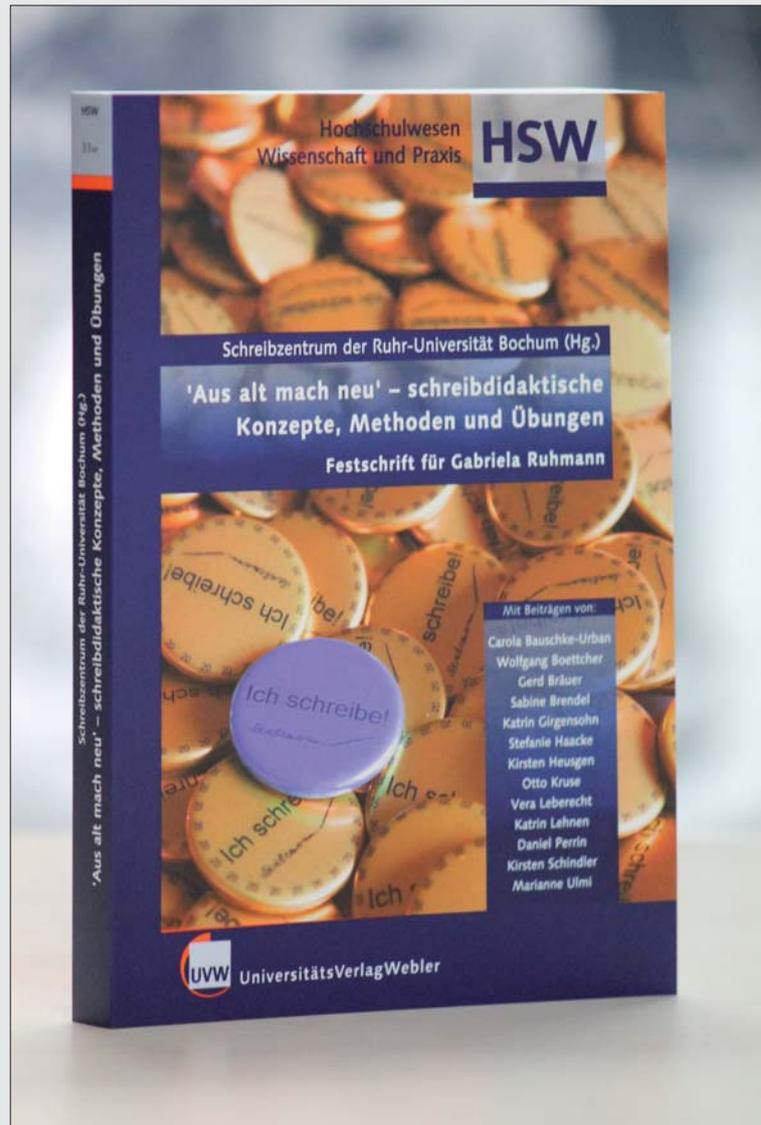
Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, HM, P-OE, QiW & IVI **IV**

NEUERSCHEINUNG!

Schreibzentrum der Ruhr-Universität Bochum (Hg.)
'Aus alt mach neu'
– schreibdidaktische Konzepte, Methoden und Übungen
Festschrift für Gabriela Ruhmann

Gabriela Ruhmann hat die Schreibdidaktik und Schreibforschung im deutschsprachigen Raum nachhaltig geprägt und entscheidend an ihrer Entwicklung als wissenschaftliche Disziplin mitgewirkt. Neben ihrer Bedeutung für die Schreibdidaktik und die Institution ‚Schreibzentrum‘ hat sie aber insbesondere viele Menschen beruflich und persönlich sehr geprägt. Einige davon sind die Beiträgerinnen und Beiträger dieser Festschrift, die von und mit ihr gelernt und gearbeitet haben und mittlerweile alle ausgewiesene Expertinnen und Experten unseres Fachbereichs sind. In dieser Festschrift stellen sie schreibdidaktische Konzepte und Übungen vor, zu denen sie durch Gabriela Ruhmann angeregt wurden. Da Gabriela Ruhmann auch als Quer- und Neudenkerin bekannt ist, finden sich konsequenterweise auch unkonventionellere Beiträge wieder.



ISBN 978-3-946017-09-7,
Bielefeld 2017, 203 Seiten, 33.80 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).
Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Der Aspekt der Ökonomisierung begleitet die hochschulinterne Studienberatung bereits seit ihren institutionellen Neugründungen in den 1960er und 1970er Jahren, stetig wiederkehrend durch die Diskussion um Qualität und Standards der Studienberatung befeuert. In letzter Zeit fokussiert zudem auf eine Auseinandersetzung um das Verhältnis von (Studien-)Beratung und (Studierenden-)Marketing.

Wir haben diese jüngere Diskussion der letzten Jahre, insbesondere seit der Fachtagung der GIBeT 2016 in Cottbus, zum Anlass genommen, diesem Spannungsfeld einen Schwerpunkt zu widmen und ein paar aktuelle Positionen vorzustellen. Ziel ist ein realistischer Blick zwischen Utopie und Dystopie auf die aktuelle Situation der Profession und dabei gleichfalls die Entwicklungen in den Blick zu nehmen. Selbstverständlich sind neben äußeren politischen Einflüssen auch die in der Beratung und in den Studienberatungen Tätigen mitverantwortlich für die Entwicklung ihres Arbeitsfeldes: Wo und an welchen Stellen wir hier aufmerksam sein und auf die Wahrung der Standards achten müssen und in welchen Zusammenhängen neue Einflüsse und arbeitsteilige Prozesse das Arbeitsfeld bereichern könnten

Den Auftakt macht *Daniel Wilhelm*, der einen Aufriss rund um das Thema „Studienberatung und Ökonomisierung“ liefert. Er erläutert hier was seinerzeit seinen Widerspruch und den seiner Bielefelder Kolleg/innen auslöste und beschreibt den eigenen Standpunkt. **Seite 106**

Nicht die Gegensätze betonen sondern den Gewinn durch Symbiose veranschaulichen will *Fritz Ahrberg* in seinen Beitrag, der die gemeinschaftliche Realität von Studienberatung und Studierendenmarketing an seiner Hildesheimer Hochschule beschreibt. **Seite 110**

Die speziell gewachsene Situation des Mit- und Nebeneinander sowie der hochschuleigenen wie kantonalen Bedingungen in der Schweiz stellt uns *Markus Diem* in seiner komprimierten Gedankenskizze vor. **Seite 113**



Franz Rudolf
Menne



Martin Scholz

Martin Scholz versucht mittels der Unterscheidung von Beratungsinstitution und Beratungshandeln aufzuzeigen, wo auf die Wahrung der Beratungsstandards zu achten ist und Aufgaben mit Marketingaspekten dennoch wahrgenommen werden können, ohne sich zu behindern. **Seite 115**

Zur Abrundung des Schwerpunktes sehen wir das Experiment einer ungewöhnlichen wie auch herausfordernden Darstellung des spannungsgeladenen Verhältnisses und der Diskussion darüber, mit Ermutigung der Herausgeber unternommen von *Dennis Mocigemba*, bis vor kurzem Leiter der ZSB der Universität in Freiburg. **Seite 118**

Die hier als Kurzfassung vorliegenden Ausführungen zur empirischen Untersuchung von *Tillmann Grüneberg* aus Leipzig bieten erste konkrete Ergebnisse zum gegenwärtigen Sachstand der Profession. **Seite 124**

Daniela Seybold von der Universität Würzburg wiederum stellt abschließend ein dort erfolgreich erprobtes Verfahren zum Training der Selbstmotivation vor. **Seite 130**

Franz Rudolf Menne & Martin Scholz

Jahresverzeichnis 2017

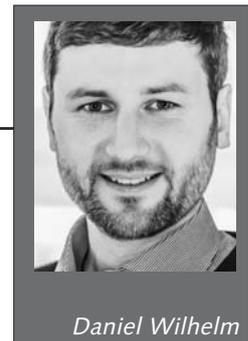
Das **Inhaltsverzeichnis des Jahrgangs 2017** der Zeitschrift für Beratung und Studium können Sie auf unserer Website als PDF herunterladen:
<https://www.universitaetsverlagwebler.de/jvz>

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. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen: Beratungsforschung, Beratungsentwicklung/-politik, Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso Rezensionen, Tagungsberichte und Interviews.

Die Hinweise für Autor/innen finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de/autorenhinweise

Daniel Wilhelm



Daniel Wilhelm

Kritische Reflektion einiger Ökonomisierungstendenzen in der Studienberatung

Like many other areas, student counselling has experienced a certain degree of economisation as of late. This development and its consequences, however, have not yet found a prominent place in the professional discourse. The low response to this topic at the Cottbus GIBeT general assembly may point to some evidence that economic language and logic have become the norm among student counsellors. As the central student counselling team at the University of Bielefeld, we have shared our observation as well as our concern ahead of the meeting in Cottbus, and at a minimum suggested that this should be discussed. We see professional counsellors as responsible for monitoring such developments and, if necessary, actively respond to counteract them. The present article contributes to this discussion by holding the view that professional student counselling may be at risk of losing its professionalism when not handling the pressure of economisation appropriately. This hypothesis will be illustrated by means of three examples.

*Ich will den Kapitalismus lieben, weil so viel für ihn spricht,
ich will den Kapitalismus lieben, aber ich schaff' es einfach nicht.
(...)*

*Ich will den Kapitalismus lieben, ich will und kann es nicht und
das wird so weiter gehen bis einer von uns zusammenbricht.
-Funny van Dannen-*

Ökonomische Prozesse und Denkweisen haben in nahezu allen Bereichen unserer Gesellschaft Einzug gehalten. Dieses Urteil verfestigt sich bei einer Recherche nach dem Begriff Ökonomisierung im Internet oder in Fachdatenbanken bereits nach kürzester Zeit.

So gibt es Beiträge zu einer „Ökonomisierung im Gesundheitswesen“ (Raetz 2016; Schulte-Sasse 2014), kritische Auseinandersetzungen mit der „Ökonomisierung der Sozialen Arbeit“ (Buestrich/Wohlfahrt 2008; Wohlfahrt 2016) und an anderen Stellen wird die „Ökonomisierung der Bildung“ (Göhring 2016; Höhne 2015) diskutiert. Für nahezu jeden Bereich in der Gesellschaft findet man eine Auseinandersetzung mit diesem Thema und so ist es auch nicht verwunderlich, dass sich die Heinrich-Böll-Stiftung (2013) in Sachsen auf einer Veranstaltung dem Thema: „Was kostet die Welt? – Ökonomisierung der Gesellschaft“ widmet.

Die Übernahme marktwirtschaftlicher Denkweisen und Prinzipien hat längst auch Einzug in die Hochschulen gehalten und somit ebenfalls die Studienberatungen erreicht. Ein Indiz für diese Annahme lässt sich bereits bei Just-Nietfeld und Nickels (2006) in „Basics der Allgemeinen Studienberatung – Eine Positionsbestimmung aus niedersächsischer Perspektive“ finden, wo die Autorinnen darauf verweisen, dass sich die Studienberatung die „Frage nach den spezifischen Kriterien für eine Messung ihrer Leistungsfähigkeit“ (Just-Nietfeld/Nickels 2006, S. 7) stellen muss. An anderer Stelle wird auf die Anwen-

dungen des neuen Steuerungsmodells an Hochschulen (z.B. Globalhaushalte, Zielvereinbarungen) sowie auf einen Leitfaden zum Qualitätsmanagement in der Allgemeinen Studienberatung verwiesen.

Einen weiteren Beleg liefern Stellenausschreibungen von Hochschulen, die Beratung mit ökonomischen Funktionen wie Marketing zu verknüpfen versuchen. Andere scheinen eher dem Prinzip der Kostenoptimierung zu folgen und schreiben Stellen mit einem Vergütungssatz aus, der deutlich unter dem regulären – und von der Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V. (GIBeT) (2012) geforderten – Satz für Absolventinnen und Absolventen wissenschaftlicher Studiengänge liegt.

Dass es aber nicht nur bei der Übernahme ökonomischer Praktiken geblieben ist, sondern auch in den Sprachgebrauch und damit in das Denken der Studienberatung Einzug gehalten hat, verdeutlicht unter anderem der Ausschreibungstext zur GIBeT-Tagung in Cottbus 2016. Hier ist sowohl von einem „kundenbezogenen Beratungsprozess“ zu lesen als auch die These formuliert, dass „(uns) die beschleunigte Weiterentwicklung der gesellschaftlichen sowie wirtschaftlichen Anforderungen an Individuen sowie die daraus resultierenden Veränderungen der Bildungsbiografien zwingt (...), Bildungsberatung neu zu denken und als Dienstleistung im Entscheidungsprozess zu verstehen“ (Zentrale Studienberatung der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus – Senftenberg 2016). Die aufgeführten Beispiele können als eine zwangsläufige und unvermeidbare Adaption an gesellschaftlicher Veränderungen gesehen werden. Eine nähere Betrachtung der Studienberatung als soziales System sowie der Art und Weise, wie sich diese Veränderung vollzieht, lässt Risiken dieser Entwicklung deutlich werden.

Studienberatung, egal ob als Bildungsberatung oder als psychosoziale beziehungsweise psychologische Beratung verstanden, besitzt, wie andere soziale Systeme auch, ein bestimmtes Bezugssystem, welches durch eine Hierarchie von Wertsetzungen geprägt ist. Solche Wertsetzungen nehmen unter anderem Einfluss auf fachliche Standards oder Beratungsverständnisse und bilden einen Rahmen, der das Denken und Handeln sowie Fachdiskurse strukturiert (Müller/Müller 1996). Ein derartiges Bezugssystem hat sich seit der Gründung der ersten Zentralen Studienberatungen in den 1960er und 1970er Jahren durch einen kontinuierlichen Austausch von Professionellen und dem Abgleich mit angrenzenden Systemen entwickelt und ist im Laufe der Zeit stetig konkretisiert worden. So wurden in den letzten Jahren, um hier nur einige Beispiele zu nennen, so relevante Systemimperative, wie die Notwendigkeit zur Supervision (GIBeT 2015) oder die im Beratungsverständnis der GIBeT (2017) genannten Standards von Verschwiegenheit, Ergebnisoffenheit, Freiwilligkeit und Klientenorientierung postuliert. Diese exemplarischen Elemente eines Bezugssystems haben zu einer Professionalisierung der Studienberatung beigetragen. Eine Bekräftigung des fachlichen Diskurses gab es durch das „BeQu-Konzept“ und den – im Rahmen des dazugehörigen Forschungsprojekts entwickelten – Beratungsstandards im Bereich Bildung, Beruf und Beschäftigung (Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. 2014; Schiersmann/Weber 2013).

Parallel zu dieser Entwicklung lässt sich nun – die oben bereits angeführte – gegenläufige Tendenz beobachten, die bis zu diesem Zeitpunkt im öffentlichen Fachdiskurs der Studienberatung wenig bis gar keine Berücksichtigung gefunden hat. Es bleibt spekulativ, warum diese Entwicklung so lange ohne wahrnehmbare Gegenwehr stattgefunden hat und dieser Diskurs erst jetzt aufkommt. Notwendig ist er aber geworden, da nicht einzelne, für die Studienberatung als überzeugend betrachtete und als sinnvoll erwiesene Elemente aus ökonomischen Konzepten übernommen wurden, sondern dass sich in der Studienberatung – wie auch in anderen Bereichen – „ein alles überwölbendes Wertsetzungssystem (etabliert), dem sich viele oder alle anderen psycho-sozialen Systeme teilweise oder völlig unterzuordnen beginnen. Dieses Wertsetzungssystem ist das des Marktes, der Marktwirtschaft“ (Müller/Müller 1996, S. 10). Auf den Punkt gebracht, ordnen wir unsere eigenen, auf Grundlage eines professionellen Fachdiskurses entwickelten Standards ökonomischen Prinzipien unter. Diese, teilweise unreflektierte, Ausrichtung auf ökonomische Funktionsprinzipien wie Effizienz, Effektivität, Produktivität oder Rentabilität lässt eine Reihe negativer Konsequenzen für die Professionalität der Studienberatung erwarten. Immerhin handelt es sich hierbei um gravierende strukturelle Veränderungen, die den Kern der Profession betreffen und sich Studienberatung in der Konsequenz deutlich von dem entfernt, was sie fachlich und ethisch sein will. Im Folgenden möchte ich diese Hypothese anhand von drei ausgewählten Themenbeispielen näher erläutern.

Aufgabe von Standards zu Gunsten ökonomischer Kriterien

Mit der Umstellung auf einen Globalhaushalt und der Einführung einer leistungsorientierten Mittelvergabe ist der Druck auf die Hochschulleitungen, verantwortlich zu wirtschaften und die knappen Gelder in Forschung und Lehre effektiver und effizienter einzusetzen, immer größer geworden (Federkeil/Ziegele 2001). Systemimmanent wird dieser Druck an die einzelnen Bereiche innerhalb der Hochschule weitergegeben. Die daraus resultierende Konsequenz beschränkt sich an einigen Hochschulen allerdings nicht nur auf eine Verknappung der Ressourcen, die den Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden. Vielmehr werden Studienberatungen dort, wo angenommen wird, dass sie einen Einfluss ausüben können, in strategische Maßnahmen zur Umsetzung leistungsorientierten Zielvorgaben eingebunden. Auf diesem Weg werden die monetären Zuschüsse der Hochschule optimiert. Bezug genommen wird hier auf die in den Bundesländern üblichen Leistungskennzahlen, wie Studienanfängerzahlen, Auslastungsquote, Absolventenzahlen, Erfolgsquote oder Regelstudienzeitquote (Jaeger/Sanders 2009). Die Gruppe der Studierenden stellt somit einen wahrnehmbaren Faktor für die Höhe des Haushalts einer Hochschule, respektive ihrer Wirtschaftlichkeit dar. Daher hat die Hochschule ein besonderes Interesse an einer optimalen Auslastung ihrer Studiengänge und an Studierenden, die ihr Studium in Regelstudienzeit zum Abschluss bringen. Fachwechsel, ein Überschreiten der Regelstudienzeit sowie Studienabbruch sind dahingehend bestmöglich zu vermeiden. Vor diesem Hintergrund verwundert die Vielzahl von Maßnahmen zum Beispiel zur Optimierung von Studienverläufen sowie der Studieneingangsphase oder zum Thema Studienzweifel keinesfalls. An und für sich könnte man über die Aufmerksamkeit, die bestimmte Themen und Zielgruppen erfahren sowie den damit verbundenen Ausbau von Beratungsangeboten höchst erfreut sein, wenn deren Zielsetzung und Ausgestaltung nicht professionellen Standards entgegenstehen würden. Eine Maßnahme, die aber über allem sinnbildlich für den Paradigmenwechsel (von einer klientenzentrierten und ergebnisoffenen Beratung hin zu einer kontrollierenden und steuernden Interventionsform) steht, ist die Implementierung von „Frühwarnsystemen“.

Diese Art der Studienverlaufskontrolle und Leistungsüberprüfung mag im ersten Moment vielleicht sinnvoll und zielführend klingen. Scheint sie doch die Option zu liefern, Studierende, die Probleme im Studium haben, frühzeitig mit passgenauer Beratung zu versorgen (Technische Universität Dresden 2017). Bei genauerer Betrachtung werden hier den Studierenden allerdings eine unzureichende Problemerkennungs- sowie Problemlösungskompetenz attestiert. Ob eine derartige Form der „aufsuchenden Beratung“ diese Kompetenzen fördern und das eigentliche, sofern vorhandene, Problem lösen kann, darf zumindest angezweifelt werden. Vielmehr kommt hinzu, dass eine Reihe von Studienverläufen, die aus diversen Gründen bewusst atypisch angelegt sind, aus einer primär ökonomischen Sicht heraus als problematisch dargestellt werden. Wie groß das Ausmaß wirt-

schaftlicher Ziele hinter diesen Maßnahmen auch sein mag, so können sie zu einer „Klientifizierung“ der Studierenden führen. Beteiligte Studienberatungsstellen sollten daher die Ausgestaltung und Zielsetzung solcher Maßnahmen dahingehend kritisch reflektieren, wer die Anliegen formuliert und definiert. Diktiert die Hochschule das Anliegen, ist nicht nur auf Seiten der Ratsuchenden eine fehlende intrinsische Motivation für die Bearbeitung des Anliegens zu erwarten. Vielmehr muss sich die Frage nach der Einhaltung eigener professioneller Beratungsstandards gestellt werden. Wird in der Beratung das Anliegen durch eine dritte Person oder Instanz vorgegeben und übernehme ich diese Ansicht, wird eine klientenzentrierte und ergebnisoffene Beratung nur schwer umsetzbar sein. Endet diese Maßnahme gar in einer verpflichtenden Beratung, wird auch noch das Postulat der Freiwilligkeit aufgegeben.

Messbarkeit und Output-Orientierung

Evaluationsmaßnahmen, welcher Art und Zielsetzung auch immer, gibt es an allen Hochschulen und mittlerweile hat das Thema Evaluation in allen Bundesländern Einzug in die Hochschulgesetze erhalten. Dies hat zunehmend zu einer Betrachtungsweise beigetragen, dass alle organisationsinternen Prozesse messbar und steuerbar sind. Dies gilt auch für soziale Prozesse, wie der Studienberatung, bei der versucht wird, mit fragwürdigen input- und outputorientierten Kennzahlen die Wirkung und Qualität zu quantifizieren. Besonders deutlich zeichnet sich diese Entwicklung in den zahlreichen neuen Projekten ab, die in den letzten Jahren an Hochschulen entstanden sind. Kein einziges dieser Projekte kommt mehr ohne eine – meist quantitative und summativ – Evaluation aus, die das Ziel verfolgt, die Qualität und den Erfolg der Angebote zu messen, um damit ihre Notwendigkeit und (Weiter)Finanzierung zu legitimieren. Was hingegen als Erfolg und Qualität definiert wird, hängt nicht von fachlichen Kriterien ab, sondern wird in aller Regel aus einer betriebswirtschaftlichen Logik abgeleitet.

Bei allen Beratungsangeboten besteht jedoch die Problematik, dass es sich hierbei um menschliche Kommunikations- und Interaktionsprozesse handelt, die nur systemisch erfasst werden können und nur begrenzt steuer- und planbar sind. Somit entziehen sich die elementaren Aspekte der Beratung einer genaueren Begutachtung. Die Konsequenz dieser Wirkungs- und Output Orientierung ist letztlich ein in keinem Verhältnis zur Sinnhaftigkeit stehendes Berichtswesen (Seithe 2011).

Arbeitsbedingungen

Aktuelle sowie belastbare Arbeitsmarktdaten zum Berufsfeld Studienberatung sind, sofern überhaupt systematisch erfasst, nur schwer zugänglich. Legt man allerdings „die von der damaligen WRK und der KMK 1976/81 geforderte Relation (Studienberater : Studierende) von mindestens 1 : 3000“ (Hochschulrektorenkonferenz (HRK) 1994, S. 7) zugrunde, die praktisch von keiner Hochschule erreicht wurde (HRK 1994), und betrachtet zudem den massiven Anstieg der Studierenden

in den zurückliegenden beiden Jahrzehnten (Statistisches Bundesamt 2017), so kann – trotz des Aufbaus von Allgemeinen Studienberatungen an Hochschulen, die bisher noch keine Beratungsstelle hatten – sicherlich weiterhin von einem unterversorgtem System ausgegangen werden. In wie fern hier die zahlreichen, von Seiten der Politik angestoßenen und finanzierten Maßnahmen zu einer Verbesserung der Situation geführt haben, ist relativ unklar und darf zumindest in Frage gestellt werden; die Skepsis begründet sich in der Art der Umsetzung dieser Maßnahmen. Anstatt durch einen sukzessiven Ausbau der Planstellen die Grundversorgung zu stärken, scheint das Zauberwort „Projektwirtschaft“ zu heißen. Laut Hönicke (2010) versprechen Projekte Schnelligkeit, Flexibilität und Innovationskraft, die scheinbar mit herkömmlichen Strukturen alleine nicht mehr zu erreichen sind.

Dieser „Strahlkraft“ folgend, werden Projekte mit teilweise fragwürdigen Zielsetzungen und Laufzeiten gefördert, ohne einen detaillierten Blick auf die Auswirkungen zu richten, die Projekte auf die unterschiedlichen Ebenen der Arbeitsbedingungen haben können. So binden Projekte besonders im Vorfeld Ressourcen, unter anderem durch Schreiben von Anträgen (teilweise ohne Gewissheit auf Erfolg), Personalauswahl oder Einarbeitung neuer Kolleg/innen, die bei jedem Projekt erneut investiert werden müssen und somit wiederholt zur Erfüllung der Kernaufgaben nicht zur Verfügung stehen.

Diese „Projektitis“ – gemeint ist die weit verbreitete Projektförderung, die auf Kurzfristigkeit und Innovation setzt, anstatt nachhaltig zu denken – bringt darüber hinaus weitere Konsequenzen mit sich. Nicht nur, dass Projektstellen für hochqualifiziertes Personal weniger attraktiv als unbefristete Stellen sind, sie bergen auch die Gefahr, dass sich das eingearbeitete Personal, vor Ablauf der Projektzeit, auf neue Stellen bewirbt und das Projekt verlässt. Dies kann, je nach verbleibender Projektlaufzeit, entweder zu einer Neuausschreibung oder Vakanz der Stelle führen. Beide Szenarien führen zu einem erhöhten Mehraufwand für die Organisation und ihre Mitarbeiter/innen und die damit verbundene Personalfluktuation kann negative Folgen für den Beratungsprozess nach sich ziehen.

Die geschilderten Rahmenbedingungen, gekoppelt mit der Beobachtung, dass zahlreiche Stellen, wie weiter oben bereits erwähnt, deutlich unter der für die Qualifikation der Stelleninhaberinnen und -inhaber geforderten Entlohnung liegen, werden es auf Dauer erschweren, den Standard an hochqualifiziertem Personal in den Beratungsstellen an Hochschulen zu halten.

Resümee und Ausblick

Als Teil der Hochschule hat sich auch die Studienberatung einer Wirtschaftlichkeit nicht entziehen können und von Beginn an hat es eine Orientierung an effektiven Methoden gegeben. Ebenso hat Effizienz im Rahmen eines professionellen Angebots und der Sicherung von Qualität eine Rolle gespielt. Allerdings waren diese Kriterien nicht primär handlungsleitend und es hat den Raum gegeben, um sich auszuprobieren und kreativ auf neue Ideen zu kommen. Diese Entfaltungsfreiheit bietet

der neue Effizienzgedanke leider nicht mehr. Die geschilderten Beispiele verdeutlichen, wie sehr sich die Rahmenbedingungen für Beratung an Hochschulen bereits verändert haben und welchen Einfluss die Ökonomisierung auf den Prozess der Beratung, ihre Standards sowie ihrer Zielsetzung ausübt.

Allerdings zeichnet sich die beschriebene Ökonomisierung in der Studienberatung nicht nur in ihren Strukturen und der beruflichen Praxis ab, sondern manifestiert sich ebenso im entsprechenden Fachdiskurs. Kellner (2006) folgend, spiegelt dieser die aktuelle Situation aber nicht nur wieder, sondern besitzt selbst realitätskonstituierenden Charakter.

So ist anzunehmen, „dass eine Veränderung von Begriffen in Bereichen wie der Tätigkeits-, der Zielgruppen- oder der Organisationsbezeichnung auch inhaltliche und konzeptuelle Auswirkungen nach sich zieht. Dadurch deutet die Einführung eines neuen ökonomischen Sprachgebrauches (...) gleichfalls auf die ideologische Durchdringung und Transformation der bezeichneten Realitäten durch die der Sprache inhärenten wirtschaftlichen Rationalität hin“ (Kellner 2006, S. 8).

Geben wir – die Professionellen in diesem Feld – uns dieser Entwicklung hin und lassen uns weiterhin eine ökonomieinhärente Logik und Sprache oktroyieren, wird dies zu einer Abwendung von fachlichen und ethischen Grundsätzen führen und wir wären damit nicht mehr in der Lage, unsere Ziele, Aufgaben und Zielgruppen selber zu bestimmen.

Eine entscheidende Aufgabe für die kommenden Jahre – wahrscheinlich eher Jahrzehnte – wird es daher sein, einen professionellen Umgang mit dieser Entwicklung zu finden. Es wäre sicherlich eine Utopie, Studienberatung vollkommen einer Ausrichtung an wirtschaftlichen Kriterien zu entziehen. Der Einfluss, den dieses ökonomisch geprägte System aber auf das Feld der Studienberatung hat, muss und kann meiner Auffassung nach nur von dem im Feld tätigen Expertinnen und Experten bestimmt werden. Hierfür müssen wir aber als solche wahrgenommen werden und Studienberatung als das verstanden und kommuniziert werden, was sie letztlich ist: eine professionelle Tätigkeit, die gut ausgebildete Beraterinnen und Berater benötigt, auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse beruht und evidenzbasierter Standards bedarf. Dies lässt sich allerdings nur dann glaubhaft vermitteln, wenn wir selber verstehen, dass die Kriterien, die wir an gute Studienberatung stellen, kein Luxus sind, sondern eine Notwendigkeit für professionelle Beratung darstellen.

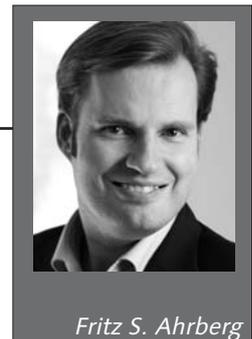
Literaturverzeichnis

- Buestrich, M./Wohlfahrt, N. (2008): Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 12-13, S. 17-24.
- Federkeil, G./Ziegele, F. (2001): Globalhaushalte an Hochschulen in Deutschland. Entwicklungsstand und Empfehlungen. Gutachten im Auftrag der CDU-Fraktion des Sächsischen Landtags. Gütersloh. <https://www.che.de/downloads/AP32.pdf> (24.11.2017).
- Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V. (2012): Beratung braucht Qualität. Empfehlungen der GIBeT. https://gibet.org/meldungen/beratung_braucht_qualitaet__empfehlungen_der_gibet-11.html (20.11.2017).

- Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V. (2017): Beratungsverständnis. <https://gibet.org/fachthemen/> (20.11.2017).
- Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V. (2015): Zur Notwendigkeit von Supervision in der Zentralen Studienberatung. https://gibet.org/meldungen/zur_notwendigkeit_von_supervision_in_der_zentralen_studienberatung-2.html (20.11.2017).
- Göhring, A. (2016): Ökonomisierung der Bildung. „Junge Menschen werden wie Maschinen behandelt“. <http://www.wiwo.de/erfolg/campus-mba/oekonomisierung-der-bildung-junge-menschen-werden-wie-maschine-behandelt/12965326.html> (20.11.2017).
- Heinrich Böll Stiftung (2013): Was kostet die Welt? Die Ökonomisierung der Gesellschaft. <http://www.weiterdenken.de/de/was-kostet-die-welt-die-oekonomisierung-der-gesellschaft> (20.11.2017).
- Hochschulrektorenkonferenz (1994): Die Studienberatung in den Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland. Entschließung des 173. Plenums vom 4. Juli 1994. <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/die-studienberatung-in-den-hochschulen-in-der-bundesrepublik-deutschland/> (20.11.2017).
- Höhne T. (2015): Merkmale der Ökonomisierung von Bildung. In: Ökonomisierung und Bildung. Wiesbaden.
- Honick, I. (2010): Projektwirtschaft gewinnt zunehmend an Bedeutung. In: HAYSWORLD. Das Kundenmagazin für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Vielfalt, 1, S. 10-12.
- Jaeger, M./Sanders, S. (2009): Kreditpunkte als Kennzahl für die Hochschulfinanzierung. Grundlagen für ein modulbezogenes Monitoring für die Berliner Hochschulen. HIS: Forum Hochschule. http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-200912.pdf (24.11.2017).
- Just-Nietfeld, J./Nickels, B. (2006): Eine Positionsbestimmung aus niedersächsischer Perspektive. In: Zeitschrift für Beratung und Studium, 1 (1), S. 2-9.
- Kellner, J. (2006): Ökonomisierung der Sozialarbeit? – Untersuchung des österreichischen Fachdiskurses am Beispiel des Magazins „Sozialarbeit in Österreich“. www.sozialarbeit.at (22.11.2017).
- Müller, F./Müller, M. (Hg.) (1996): Markt und Sinn. Frankfurt a.M./New York.
- Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb) (Hg.) und Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2014): Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung.
- Raetz, W. (2016): Ökonomisierung zerstört das Gesundheitswesen. In: Müller C./Mührel E./Birgmeier B. (Hg.): Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle?. Soziale Arbeit in Theorie und Wissenschaft. Wiesbaden, S. 195-207.
- Schiersmann, Ch./Weber, P. (Hg.) (2013): Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. Bielefeld.
- Schulte-Sasse, H. (2014): Ökonomisierung im Gesundheitswesen – Fachbegriff oder Kampfbegriff? http://www.socium.uni-bremen.de/uploads/Veranstaltungen/2014/Schulte-Sasse_14.pdf (20.11.2017).
- Seithe, M. (2012): Ökonomisierung – Wie viel davon kann die Soziale Arbeit vertragen? <http://einmischen.info/joomla2.5/index.php/heisse-themen-2/oekonomisierung-der-5c-so-zialen-arbeit/556-wie-viel-oekonomisierung-kann-die-sozial-arbeit-vertragen> (20.11.2017).
- Statistisches Bundesamt (2017): Studierende <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Bildung/Irbil01.html> (20.11.2017).
- Technische Universität Dresden (2017): Mit Frühwarnsystemen Studienabbrüchen an Sachsens Hochschulen vorbeugen. <https://tu-dresden.de/tu-dresden/newsportal/news/mit-fruehwarnsystemen-studienabbruechen-an-sachsens-hochschulen-vorbeugen> (25.11.2017).
- Wohlfahrt N. (2016): Die Ökonomisierung Sozialer Arbeit als politisches Projekt. Thesen zur Kritik der Politischen Ökonomie sozialer Dienstleistungsarbeit. In: Müller, C./Mührel, E./Birgmeier, B. (Hg.): Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle? Soziale Arbeit in Theorie und Wissenschaft. Wiesbaden, S. 9-22.
- Zentrale Studienberatung der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (2016): Beratungskontexte erleben und verstehen. <https://gibet.org/fachtagungen/tagung/cottbus2016/start/> (20.11.2017).

■ Daniel Wilhelm, Dipl. Psych., Dipl. Soz. Päd./
Dipl. Soz. Arb. (FH), Studienberater, ZSB der
Universität Bielefeld,
E-Mail: daniel.wilhelm@uni-bielefeld.de

Fritz S. Ahrberg



Fritz S. Ahrberg

Marketing und Studienberatung – Gegensätze als Chance begreifen

In universities, higher education marketing and student counselling are often seen as antagonisms. A reflected view on both subjects can help to solve that. There is more than just "the marketing" and "the student counselling". A closer view brings us to some interesting overlaps. Joined projects and processes can especially be helpful for supporting prospective students when they try to make their decision what to study. As often, it is necessary to define how far a cooperation can last. At some universities, it is already common to have close relationship between higher education marketing and student counselling. Interferences about potentials and risks can be drawn by having a closer look at those examples.

In einer guten Zusammenarbeit von Marketing und Studienberatung liegt großes Potential.

Allein dieser Satz würde in vielen Runden und Netzwerken beider Professionen ohne Weiteres ausgiebige kontroverse Diskussionen auslösen. Warum ist das so? Was lässt die Bereiche Marketing und Studienberatung vielen so unvereinbar erscheinen? Und an welchen Stellen liegen tatsächlich Chancen und Risiken einer Annäherung?

Beide Bereiche sind mittlerweile feste Bestandteile der Hochschulen. Beide Bereiche sind maßgeblich am Studienwahlprozess von Studieninteressierten beteiligt. Gerade auch deshalb lohnt sich ein differenzierter Blick auf Gegensätze und Gemeinsamkeiten. Und es lohnt ein Blick auf Erfahrungswerte aus bereits existenten eng verzahnt arbeitenden Abteilungen.

Die Gegensätze

Von vielen Kritiker/innen wird Marketing als Sinnbild einer Ökonomisierung von Hochschulen gesehen. Grundlage dieser Betrachtung ist oftmals eine Definition aus den frühen Anfangstagen der Marketinglehre. Vor allem in den 60er und 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde in einem instrumentell verkürzten Marketingverständnis das Marketing mit Werbung, Verkauf bzw. Distribution gleichgesetzt. Diese teilweise auch noch heute vorherrschende Sicht verkürzt das Marketing auf ein einzelnes absatzpolitisches Instrument (vgl. Meffert 2015, S. 9).

Diesem Verständnis folgend würden die Hochschulen Unternehmen gleichgesetzt. In ihrem Streben nach Effizienz und Gewinn würden sie zu Konkurrenten. Durch Selbstvermarktung läge es im Interesse der Hochschulen, qualifizierte Studieninteressierte um jeden Preis zu gewinnen. Allein bei dieser Betrachtungsweise läge in der Anwendung von Marketingstrukturen an Hochschulen tatsächlich mögliches Konfliktpotential zu der auch im Grundgesetz verankerten Freiheit von Kunst und Wissenschaft, For-

schung und Lehre (Art. 5 Abs. 3 GG). Insbesondere aber widerspricht sie – darum geht es hier in besonderem Maße – dem Beratungsverständnis der Studien- und Studienberatungen mit ihren ergebnisoffenen, freiwilligen und klientenorientierten Angeboten (vgl. GIBeT 2017).

Die Gemeinsamkeiten

Gemeinsamkeiten zwischen dem Marketing an Hochschulen sowie den Studienberatungen ergeben sich, wenn man die heute gebräuchliche moderne und erweiterte Interpretation des Marketings zugrunde legt. Das Marketing umfasst hiernach jegliche Form eines Austausches zwischen zwei Parteien, bei dem beide durch den Austauschprozess ihre Bedürfnisse zu befriedigen versuchen. Neben der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen werden auch die Austauschprozesse zwischen nicht-kommerziellen Organisationen und Individuen in die Betrachtung einbezogen (vgl. Meffert 2015, S. 10).

Bei Anwendung dieser Perspektive auf den Hochschulbereich wird davon ausgegangen, dass es auf der einen Seite die Studieninteressierten mit ihrem Bedürfnis nach einem auf sie und ihre Erwartungen zugeschnittenen und für ihre persönlichen Ziele qualifizierenden Studienangebot und auf der anderen Seite die Hochschulen mit hochklassigen, bedarfsgerechten und wissenschaftlich fundierten Studiengängen und einem Bedürfnis nach deren Auslastung mit motivierten und fachlich geeigneten Studierenden gibt. Beide Seiten haben ein Interesse daran, das auf die Studienwahl folgende Studium zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen.

Aufgabe des Marketings an Hochschulen ist dann einerseits, die Bedürfnisse der Studieninteressierten zu erfassen und in die Konzeption der Studienangebote sowie deren Rahmenbedingungen mit einzubringen. Ziel ist die Befriedigung der Bedürfnisse der Studieninteressierten bei gleichzeitiger Wahrung der Bedürfnisse und des eigenen Anspruchs der Hochschulen.

Andererseits ist es weiterhin die Aufgabe des Marketings, beide Interessensgruppen zusammenzuführen, also die Angebote der Hochschulen bei den Studieninteressierten, deren Bedürfnissen diese potentiell entsprechen, bekannt zu machen. Maßgebliches Werkzeug für diesen Bereich ist die Marketingkommunikation.

An dieser Stelle werden die Schnittmengen zwischen Marketing und Studienberatung deutlich. Der Studienberatung geht es wie auch dem Marketing grundlegend darum, den Studieninteressierten entsprechend ihrer Bedürfnisse und persönlichen Hintergründe die Wahl des für sie passenden Studienangebots zu ermöglichen. Maßgebliche Unterschiede gibt es hingegen in der Perspektive. Das Marketing agiert maßgeblich aus der Hochschule heraus. Die Studienberatung arbeitet maßgeblich mit den und für die Studieninteressierten, indem sie gemeinsam mit ihnen die Grundlagen für die Studienwahlentscheidung legt und sie bei der Entscheidungsfindung unterstützt.

Gemeinsames Ziel ist, den Studieninteressierten durch die richtige Studienwahl ein erfolgreiches und den Bedürfnissen entsprechendes Studium zu ermöglichen.

Ein Lösungsansatz

Ein Lösungsansatz entsteht, wenn man sich die Stärken der beiden Bereiche Studienberatung und Marketing und die sich daraus ergebenden Synergien vor Augen führt. Ebenso muss man die Interessen und Bedürfnisse aller am Gesamtprozess beteiligten Akteurinnen und Akteure berücksichtigen.

Das Interesse der Studieninteressierten liegt naturgemäß in einer hohen Transparenz und gut aufbereiteten Informationen über ihre Studienmöglichkeiten sowie in geeigneten und niederschwellig zugänglichen Möglichkeiten zur Nutzung qualifizierter persönlicher Beratungs- und Informationsangebote.

Die Stärken der Studienberatung liegen einerseits in der fundierten Kenntnis über die vielfältigen Möglichkeiten in der aktuellen Studien- und Ausbildungslandschaft. Andererseits liegen sie in den methodischen Fertigkeiten, um mit den Studieninteressierten ergebnisoffen entsprechend deren Interessen persönliche und individuelle Entscheidungsansätze zu erarbeiten. Grenzen hat die Studienberatung jedoch dadurch, dass nur eine deutliche Minderheit von Studieninteressierten derartige persönliche Beratungsangebote aktiv wahrnimmt.

Die Stärken des Marketings liegen darin, im Bereich der Marketingkommunikation über vielfältige Kanäle Studieninteressierte zu erreichen und auf diesem Wege die Hochschule sowie ihre Studienangebote bei der Zielgruppe bekannt zu machen. Häufig ist der Bereich maßgeblich an der Mitgestaltung zentraler Medien wie der Hochschulwebsite beteiligt. Schon dadurch wird eine hohe Zahl potentieller Studieninteressierter erreicht.

Organisatorisch ist das Hochschulmarketing häufig zentral verortet. Nach einer aktuellen bundesweit durchgeführten repräsentativen Studie des KIT in Karlsruhe geben rund vier Fünftel der Befragten in Leitungspositionen der Hochschulkommunikation an, dass die zentrale Kommunikationsabteilung ihrer Hochschule direkt der Hochschulleitung unterstellt sei. Darin zeigt sich auf

organisationaler Ebene die große strategische Bedeutung, die der Hochschulkommunikation zunehmend zukommt (Schwetje/Hauser/Leßmöllmann 2017). Das unterstreicht die bereits skizzierten großen Beteiligungsmöglichkeiten dieses Bereichs an der Art der Außendarstellung der Hochschule, auch in der Richtung der Zielgruppe der Studieninteressierten.

Die Zentralen Studienberatungen in den Hochschulen sind hingegen in vielen Fällen organisatorisch vergleichsweise weit von den Hochschulleitungen und den dortigen strategischen Prozessen entfernt. Gründe dieser gerade in den großen Universitäten vielfach bewusst gewählten Distanz liegen neben historisch bedingten Strukturen vor allem in ihrem unabhängigen Grundansatz und dem ergebnisoffenen Beratungsverständnis. Beides kann durch unmittelbare Abhängigkeiten schnell unterminiert werden.

Die Stärken beider Bereiche, die in unterschiedlichen Segmenten liegen, ergänzen sich also durchaus. Hinzu kommt, dass es in unserer mobil und multimedial gewordenen Welt kaum noch möglich erscheint, Studierendenmarketing gänzlich ohne Studienberatung zu denken – so oder so muss es auch im Studierendenmarketing Beratungsangebote für Studieninteressierte geben. Umgekehrt lässt sich Studienberatung auch nicht gänzlich ohne Marketing denken – die Beratungsangebote müssen bei der Zielgruppe gezielt bekannt gemacht werden. Bevor nun eine Marketingabteilung aber schlechte Studienberatung oder eine Studienberatung schlechtes Marketing macht, erscheint die Zusammenführung der Kompetenzen beider Bereiche als logische Konsequenz.

Zu lösen bleibt dabei die inhaltliche Perspektive. Die partikular unterschiedlichen Handlungsantriebe beider Einrichtungen müssen durch entsprechende Vereinbarungen kompatibel gemacht werden. Eine Unterminierung der klientenorientierten Beratung auf der einen Seite muss ebenso verhindert werden wie eine Vernachlässigung der Hochschulbedürfnisse auf der anderen Seite.

Erfahrungen aus der Praxis

Ein gut funktionierendes Beispiel aus der niedersächsischen Hochschulpraxis zeigt der Ansatz der HAWK Hochschule Hildesheim/Holzminde/Göttingen. Die Studienberatung wurde hier seit dem Jahr 2014 komplett neu aufgebaut. Dabei wurde auf organisatorischer Ebene eine Verknüpfung mit dem Bereich des Hochschulmarketings vorgenommen. Beide Bereiche sind nun Teil einer gemeinsamen Stabsabteilung in direkter Zuordnung zur Hochschulleitung und werden von einer Person geleitet.

Auf inhaltlicher Ebene besteht eine klar formulierte Abgrenzung zwischen den beiden Bereichen der Abteilung, die sich insbesondere auch im Aufgabenzuschnitt der Mitarbeiter/innen widerspiegelt. Die Teammitglieder haben entweder Aufgaben und Zuständigkeiten im Bereich der Beratung oder im Bereich des Marketings. Mischformen gibt es nicht und wären auch nicht sinnvoll. Für den Bereich der Studienberatung gibt es ein klar formuliertes Beratungs- und Selbstverständnis. Dieses ist schriftlich fixiert und auch für Außenstehende auf der

Website der Studienberatung einsehbar. Es orientiert sich inhaltlich am bereits angeführten Beratungsverständnis der GIBeT. Diese Selbstverpflichtung bildet die Grundlage der täglichen Arbeit der Berater/innen. Eine Einflussnahme auf die Art der Beratung oder gar Zielvorgaben durch das Marketing finden keineswegs statt.

Die Zusammenarbeit mit dem Bereich des Marketings läuft vor allem auf der Projektebene. So wird die dortige Expertise insbesondere im Bereich der Außendarstellung der Beratungsangebote eingesetzt. In zwei groß angelegten Informationskampagnen („Sie wollen studieren?“ für die Zielgruppe der Studieninteressierten und „Gut beraten studieren“ für die Zielgruppe der Studierenden) werden Beratungssuchende auf die Angebote hingewiesen. Die Inanspruchnahme von Beratungen durch die Zielgruppen steigt seit Beginn der Kampagnen stetig an.

Ein weiteres Feld für gemeinsame Projekte stellen inhäusliche und außerhäusliche Informationsveranstaltungen sowie Teilnahmen an Messen und Schulveranstaltungen dar. Die Formate werden gemeinsam vorbereitet und durchgeführt. Dabei übernimmt in vielen Fällen das Eventmanagement als Teil des Marketingbereichs die Vorbereitung sowie den Auf- und Abbau. Die Ansprechpersonen vor Ort sind dann wiederum die Berater/innen. Auf diese Art und Weise ergänzen sich die jeweiligen Fachkompetenzen der Bereiche. Die Bedürfnisse beider Bereiche werden abgedeckt. Die Ressourcen werden effizient eingesetzt. Insbesondere aber führen die interdisziplinären Projektbesprechungen beiderseitig immer wieder zu neuen Perspektiven und Ideen und somit im Ergebnis zu innovativen und zielgruppenorientierten Ansätzen.

Abgrenzung und Transparenz als Erfolgsfaktoren

An dieser Stelle muss allerdings auch klar hervorgehoben werden, dass ein solcher Ansatz nur dann funktionieren kann, wenn eine Hochschule gute, transparente und klientenorientierte Beratung als optimale Möglichkeit zur Erreichung eigener Bedürfnisse akzeptiert. Dies ist an der HAWK der Fall. Für Hochschulen, denen es allein um eine bedingungslose Maximierung der Studierendenzahlen oder um die Vermarktung kostenpflichtiger Studienangebote zur Gewinnoptimierung geht, ist ein solches Konzept nur schwer anwendbar, zumal dies die Qualität der Ergebnisse eines Hochschulangebots auf Dauer eher senken als erhöhen wird. Beide Bereiche – Marketing wie Beratung – würden Schaden nehmen.

Es klappt nur an Hochschulen, die davon überzeugt sind, dass gut informierte Studierende, die ihre Studienwahl bewusst und auf Grundlage eines fundierten Entscheidungsprozesses getroffen haben, mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit zu einem erfolgreichen Studienabschluss kommen.

Selbstverständlich gibt es auch an der HAWK Erwartungen an das Marketing im Bereich der Studierendengewinnung. Diesen wird aber nicht durch Zielvorgaben an die Beratung begegnet – dies würde dem Selbstverständnis wie beschrieben diametral widersprechen – sondern durch flankierende Werbemaßnahmen für bestimmte Angebote, die dann aber komplett unabhängig von den Angeboten der Studienberatung durchgeführt werden.

In der Außendarstellung wird den Zielgruppen durch unterschiedliche Darstellungsformen stets transparent gemacht, ob es sich um ein werbliches Angebot oder ein neutrales Beratungsangebot handelt. Werbliche Botschaften der Hochschule werden auch im Bereich der Außendarstellung grundsätzlich nicht mit den Angeboten der Studienberatung verknüpft.

Notwendig für ein solches Konzept ist überdies Offenheit sowie gegenseitige Akzeptanz der beiden beteiligten Fachdisziplinen. Auch innerhalb der beschriebenen Abteilung führen die unterschiedlichen Perspektiven und Ansätze immer mal wieder zu Diskussionen und abweichenden Einschätzungen. Lösbar sind diese zumeist durch eine Fokussierung auf die Bedürfnisse der Zielgruppe.

Ein Blick nach vorne

Sowohl die Studienberatung als auch das Hochschulmarketing sind in den meisten Hochschulen integrale Bestandteile der Hochschulstrukturen. Eine aus grundsätzlichen Erwägungen getrennte Betrachtung oder komplette Trennung beider Bereiche versperrt den Blick darauf, an welchen Stellen Gemeinsamkeiten und Synergien erwachsen können.

Im Falle einer Zusammenarbeit ist festzulegen, auf welchen Ebenen eine Kooperation stattfindet und wo eine klare Trennung bestehen bleiben muss, um nicht einen der beiden Bereiche oder gar beide in ihrem Wesenskern zu beschädigen. Offenheit von beiden Seiten für die jeweils andere Fachdisziplin ist eine wesentliche Voraussetzung.

Es ist zu erwarten, dass auch Hochschulleitungen künftig bei den strategischen Überlegungen zur Kommunikation mit Studieninteressierten auf diese beiden Einheiten und ihre Synergien aufmerksam werden. Umso mehr macht es Sinn, sich frühzeitig Gedanken über sinnvolle Formen der Zusammenarbeit unter Wahrung der jeweils eigenen Identitäten und Ansätze zu machen. Eine Entweder-oder-Entscheidung ist ebenso wenig eine Lösung wie ein dauerhafter Parallelflug beider Bereiche ohne Kontakt und gegenseitige Absprache.

Unabhängig von der organisatorischen Frage sollte sich die Arbeit an den Hochschulen neben den eigenen Zielen stets auf die Bedürfnisse der jungen Menschen fokussieren, die nach einem erfolgreichen Studienabschluss streben.

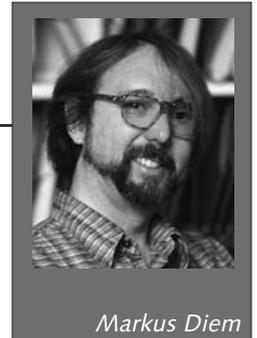
Literaturverzeichnis

- GIBeT (2017):* Beratungsverständnis, www.gibet.org/fachthemen/? (15.11.2017).
Meffert, H. (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 12. Auflage. Wiesbaden.
Schwetje, T./Hauser, C./Leßmöllmann, A. (2017): Hochschulkommunikation erforschen. KIT, Karlsruhe.

■ **Fritz S. Ahrberg**, Leiter Stabsabteilung Marketing und Studienberatung, HAWK Hochschule Hildesheim/Holzminde/Göttingen, E-Mail: fritz.ahrberg@hawk-hhg.de

Markus Diem

Gedanken zur Ökonomisierung der Studienberatung in der Schweiz



Markus Diem

From a historical-political perspective, the article classifies the oeconomical tendencies of public administration in the continuing development of Bologna education system from a special Swiss point of view.

Die Diskussion um die Ökonomisierung der Studienberatung entzündet sich aktuell an der Frage der Zulässigkeit der Vermischung von Marketingaufgaben und Studienberatung. Allerdings ist es zum Verständnis des Geschehens nützlich, das Thema Ökonomisierung etwas breiter anzugehen. Die Ökonomisierung der Bildung wird in der Schweiz wie in Deutschland immer wieder thematisiert und kontrovers diskutiert. Aktuell wird – natürlich zum Teil mit Recht – darauf hingewiesen, dass diese Ökonomisierungstendenz durch die Globalisierung und die damit zusammenhängende Einführung des Bologna-Systems akzeleriert wird. Allerdings spielt auch das fast zeitgleiche Aufkommen des New Public Managements im Bereich der öffentlichen Verwaltung eine bedeutende Rolle, das ebenfalls die Effizienz, die Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit der staatlichen Institutionen in den Fokus rückte. Dass aber die Entwicklung des Bildungswesens nicht auch bereits vor dem Beginn des neuen Jahrtausends u.a. auch der Logik der Ökonomie folgte, wäre eine unzulässige Romantisierung der Vergangenheit. Schon die Abschaffung und Ächtung des Sklavenhandels während der Industrialisierung im 19. Jahrhundert war nicht nur der Menschlichkeit geschuldet, sondern der Kampf gegen den Sklavenhandel wurde auch von ökonomischen Faktoren begünstigt, weil Sklaven für die industrielle Produktion unwirtschaftlicher waren als Industriearbeiter. Wenn wir etwas weniger weit, d.h. 50 oder 60 Jahre zurückblättern, dann können wir feststellen, dass die Bildungssysteme und damit auch und vor allem das tertiäre Bildungswesen, zu dem die Hochschulen zu zählen sind, im Zuge der Mobilisierung der Arbeitskräfte- bzw. Bildungsreserven im Rahmen des wirtschaftlichen Aufbruchs der Nachkriegszeit einen starken Ausbau erfuhr. Dieser Entwicklung verdankt zumindest in der Schweiz die Schulpsychologie sowie die Berufs- und Studienberatung ihre heutige Existenz und Wichtigkeit. Die Einführung von Beratungsstellen im Bildungswesen sind sicher nicht nur, aber doch wesentlich als flankierende Maßnahmen der ökonomisch getriebenen Mobilisierung von zusätzlichen Bildungsreserven begünstigt worden. Die starke wirtschaftliche Entwicklung in der Nachkriegszeit ließ es wirtschaftlich als notwendig erscheinen, sozial schwächeren Gruppen und ehemals bildungsferneren sozialen Schichten eine höhere Ausbildung zukommen zu lassen.

Obwohl also der Abschaffung des Sklavenhandels wie auch dem Ausbau des Bildungswesens auch eine ökonomische Triebfeder zu Grunde lag, muss das Resultat nicht zwingend den Menschlichkeits- und den Bildungsidealen zuwiderlaufen, mitunter können die Interessen auch Hand in Hand gehen. Auch die Einführung des Bologna-Systems hat in Bezug auf die Freiheit und Selbstbestimmtheit der Studierenden durchaus negative und positive Folgen. Negative Folgen sind zum Beispiel die damit verbundene Bürokratie, die manch absurde Stilblüten hervorbringt oder die Geburt des Kreditpunktejägers, die bisweilen den Inhalt des Studiums hinter der Systemlogik des Kreditpunktwesens verschwinden lässt. Es gibt aber auch durchaus positive Folgen, wie die Übertragbarkeit von Studienleistungen zwischen Studiengängen und Hochschulen. Zum Beispiel wurden in der Schweiz noch zu Beginn der 90er Jahre einem Studierenden durchschnittlich nur 20 Prozent der an einer anderen Hochschule erbrachten Studienleistungen anerkannt, heute sind es deren 80 Prozent. Auch die Berechenbarkeit der Studienleistungen ist für die Studierenden im aktuellen Hochschulsystem wesentlich höher als vor 30 bis 40 Jahren. Dies wird bei den Doktors-Studien deutlich, wo das Bologna-System nicht gleichermaßen wirksam ist. Die Doktoranden befinden sich in einer antiquierten feudalen Arbeitsstruktur. Sie sind zwar meist von den Hochschulen mit einem Arbeitsvertrag versehen und damit wie die anderen Angestellten in einem gewissen Maße vor Willkür seitens des Arbeitgebers geschützt. Dieser Schutz ist aber eher theoretischer Natur, weil ihr Vorgesetzter darüber zu entscheiden hat, ob die Dissertation angenommen wird oder nicht. Insofern entspricht das Arbeitsverhältnis desjenigen eines mittelalterlichen Hausangestellten. Er konnte zwar davon laufen oder kündigen, aber ohne Empfehlungsschreiben des Arbeitgebers, war es unmöglich, eine neue Stelle zu finden.

In Zusammenhang mit den Ökonomisierungstendenzen kann wirtschaftlich gesprochen zwischen dem Shareholder- und dem Stakeholder-Ansatz unterschieden werden. Vereinfacht gesagt, meint der Shareholderansatz, dass die Führung eines Unternehmens sich vor allem an der Gewinnmaximierung für die Shareholder bzw. die Aktionäre orientiert. Übersetzt auf die staatlichen Bildungsinstitutionen würde das heißen, dass sich eine

Universitätsleitung vor allem dafür einsetzt, dass die Universität im Verhältnis zum Output an Diplomen und Forschungsergebnissen den Steuerzahler möglichst billig kommen muss. Der Stakeholder-Ansatz besagt, dass ein Unternehmen unter dem Aspekt der nachhaltigen Entwicklung das Ziel verfolgt, die Ansprüche aller an dem Unternehmen direkt oder indirekt beteiligten Interessensgruppen möglichst zu erfüllen. Übersetzt auf eine Universität würde das heißen, dass die Leitung bestrebt ist, sowohl den Ansprüchen der Studierenden und Forschenden, der weiteren Angestellten sowie der Bevölkerung, die die Institution trägt, möglichst entgegenkommt. Es ist nicht zu verleugnen, dass auch das Element des Shareholder-Ansatzes in den Hochschulen Einzug gehalten hat, insgesamt wird jedoch eher der Stakeholder-Ansatz verfolgt und in diesem Zusammenhang ist es wichtig, die mittelbaren und weniger mittelbaren Stakeholder der Studienberatung und deren Interessen im Auge zu behalten, wenn einem daran gelegen ist, bei der Entwicklung und Ausgestaltung der Institution Studienberatung mitreden zu können, statt von der Macht der Systeme überfahren zu werden.

Obwohl es in der Schweiz die Diskussion um die Ökonomisierung des Bildungswesens auch gibt, ist das Thema Vermischung von Marketingaktivitäten und Studienberatung derzeit nicht wirklich virulent, weil per Gesetz jeder Kanton eine Studien- und Berufsberatungsstelle führt, die unabhängig von den Hochschulen Studienberatung anbietet. Das wäre wie wenn in Deutschland die Abiturientenberatung der Arbeitsämter Studienberatung für Schüler und Studierende anbieten würde. Wenn jemand also eine sogenannte „neutrale“ Sicht möchte, kann er einfach zur kantonalen Stelle gehen. Weil es diese Stellen gibt, sind die Studienberatungsstellen an den Schweizer Hochschulen im Vergleich zu Deutschland eher schwach besetzt. Eine Ausnahme bildet Basel, weil hier Kanton und Uni in einem Stadtkanton mit 170.000 Einwohnern sehr nah beisammen sind. Deshalb hat die Studienberatung der Universität gleichzeitig eine territorialhoheitliche, „neutrale“ Aufgabe bei der Studienwahl (im Auftrag des Kantons) aber auch die Funktion einer ZSB der Uni Basel inne. Damit haben der Kanton und seine unmittelbaren und mittelbaren Stakeholders eine viel höhere Bedeutung für die Entwicklung der Studienberatung, als wenn nur die Universität und ihre Stakeholder (die sich natürlich mit denen des Kantons überschneiden) die stärkste Kraft wären. Es gibt deshalb für die Studienberatung eine von Kanton und Universität paritätisch besetzte Aufsichtskommission. Dass aber die Neutralität des Kantons auch nur eine relative ist, wird weiter unten noch deutlich.

Wegen dieser Situation, dass überall eine hochschulunabhängige Studienberatung existiert, ist die Frage der Ökonomisierung oder Instrumentalisierung der Studienberatung an den Universitäten kaum ein Thema. Die Klienten der Studienberatung der Hochschulen erwarten mehr oder weniger implizit, dass sie an dieser Stelle über ihre Möglichkeiten an der betreffenden Hochschule beraten werden. Die Beratungsstelle könnte im Prinzip genauso wie das Beratungsteam eines Reiseunternehmens es darauf anlegen, den zu Beratenden das Angebot ihres Tourunternehmers schmackhaft zu machen

und es würde sich niemand darüber aufregen. Auch der Staat sähe hier keinen Handlungsbedarf. Vor allem an neu gegründeten Hochschulen oder Teilen von Hochschulen ist das teilweise der Fall, vor allem im Bereich der Fachhochschulen, die für die Schweiz relativ jung sind, weil sie erst vor 20 Jahren nach und nach von höheren Berufsbildungsschulen zu Hochschulen umfunktioniert wurden und deshalb einen höheren Profilierungsbedarf haben als die universitären Hochschulen. In der Praxis ist es aber meist so, dass das Element des Marketings je nach Format des Anlasses stärker oder weniger stark zum Tragen kommt. An Publikumsveranstaltungen und Events steht vor allem das Bekanntmachen und die Präsentation der eigenen Hochschule im Vordergrund, in den Einzelberatungen liegt der Fokus vor allem auf den Interessen der zu beratenden Person. Soweit scheint die Welt der Studienberatung in der Schweiz in bester Ordnung. Es gibt eine Gewaltenteilung. Die Studienberatung an den Hochschulen hat vor allem die unmittelbaren Stakeholders ihrer Institution im Rücken, dies sind in erster Linie die Hochschulangehörigen, die Verwaltung sowie die Lehrenden und die Studierenden. Für die Studienberatungen der Kantone sind die Interessen der Steuerzahler, vertreten durch die politischen Instanzen, von erstrangiger Bedeutung. Und hier ist der springende Punkt. Die Politik ist keineswegs neutral und nimmt deshalb natürlich Einfluss auf die Tätigkeit der kantonalen Studien- und Berufsberatungsstellen. In der Politiklandschaft der Schweiz dominiert die Meinung, teils aus traditionellen Gründen, teils aus finanziellen Überlegungen, dass die Berufsbildung gegenüber der Hochschulbildung zu favorisieren sei. Deshalb sind die kantonalen Stellen eher gehalten, die Berufsbildung in den Vordergrund zu rücken, so wie die Beratungsstellen der Hochschulen vor allem das Angebot und die Vorteile ihrer eigenen Hochschule präsent halten. Im Grunde ist weder die eine noch die andere Beratungsstelle grundsätzlich neutral. Je nach Ausrichtung der wichtigsten Stakeholders ihrer Institution, der sie angehören, findet eine mehr oder weniger starke Einflussnahme auf deren Tätigkeit statt.

Es ist fraglos so, dass das Bestreben der Studienberater vor allem die Interessen und Bedürfnisse ihrer Klienten im Blickfeld hat. Es wäre aber für die Weiterentwicklung und das Fortbestehen der Institution nicht förderlich, die Institutionslogik der eigenen Beratungsstelle außer Acht zu lassen. Und die Institutionslogik erfordert je nach Zusammenhang, wo die Stelle angesiedelt ist, eine im Detail unterschiedliche Rollenpluralität von Seiten der Studienberater. Und schließlich hängt die konkrete Ausgestaltung des Geschehens vom Gewissen des konkreten Beraters ab. An dieser Tatsache kommt niemand vorbei, was auch immer für eine unterschiedlich ausgestaltete Institutionslogik im Umfeld der eigenen Stelle wirksam ist.

■ Dr. Markus Diem, Psychologe, Leiter der Studienberatung Basel,
E-Mail: markus.diem@unibas.ch

Martin Scholz



Martin Scholz

Ressourcenorientierte Beratung – zwischen methodischem Konzept und ökonomischem Kalkül¹ – Studienberatung als Teil des Hochschulmarketing²?

The self-concept of study counselling includes the key principles of open-mindedness, client-centeredness and voluntariness, amongst others. These principles and standards are being highly influenced by current developments in higher education policy as well as higher education economics. This influence is a reoccurring topic in the internal discussion of study counselling, and leads to questions concerning which developments student advisors can support, which tendencies are to be monitored critically, and also which possibilities exist for positively influencing these developments through participation. This article aims to distinguish between the institution of student advisory services and the actual advisory practice, thereby trying to bring the discussion onto a more objective level.

Studienberatung und Marketing, eine Wortpaarung, die in der jüngeren Vergangenheit der zurückliegenden 15 Jahre immer wieder zu teils heftigen Reaktionen³ geführt hat, insbesondere auf Seiten der Studienberater/innen. Ob diese berechtigt, die Folge einer Geschichte von Missverständnissen, die holprige Entwicklung einer Annäherung, oder die Akzeptanz der Unterschiedlichkeit und gemeinsamen Aufträge sind, darum wird wahrscheinlich noch länger zu ringen sein. Deutlich wird an dieser Entwicklung – und es ist eine solche – vor allem, dass wir gut daran tun, aufmerksam in diesem dynamischen Prozess zu sein und zu bleiben, Entwicklungen aktiv zu gestalten und zu begleiten und nicht in Stasis zu verfallen und zu verharren. Im Folgenden will ich ohne Anspruch auf Vollständigkeit die aktuelle Entwicklung der Beziehung von Studienberatung und Marketing betrachten und dabei einige m.E. prominente Phänomene fokussieren. Ein schwarz oder weiß wird es dabei nicht geben, wohl aber die Wahl zwischen einem modischen, stylischen Spacegrey und einem nasskalten, wolkenverhangenen Grau.

Unterschiedliches Selbstverständnis

Neben vielen Unterschieden zwischen den Institutionen und auch dem entsprechenden Handeln der jeweiligen Mitarbeiter/innen geht es bei den aufgeladenen Diskussionen um einen gemeinsamen oder zumindest überschneidenden Auftrag: Die Information von Studieninteressierten. Ausgehend vom Beratungsverständnis⁴ ist Studienberatung ergebnisoffen, freiwillig und klientenzentriert. Und auch wenn Studienberater/innen auf Messen, in Schulen oder bei anderen Gelegenheiten über „das Studium“, Bewerbungs- und Zulassungsverfahren oder auch bestimmte Studienganggruppen (Lehramt, Medizin o.ä.) informieren, sollte qua Selbstverständnis das Anliegen der Klient/innen – das ggf. lauten könnte: „... ich interessiere mich für diesen Studiengang, aber nicht an Ihrer Hochschule“ – nicht aus dem

Blick geraten. Also das so häufig ins Feld geführte Argument der „pro domo Beratung“ ist qua Selbstverständnis keines. Hier kann und soll Marketing sicherlich ebf. qua Auftrag anders handeln, eben pro domo, aber sicherlich genausowenig manipulativ. Richtig ist auch, dass Studienberater/innen üblicherweise über ein sehr großes Querschnittwissen rund um das Studium und das Studieren verfügen und hier auf vielen Feldern Expertise anbieten können. Zum Grundverständnis von Beratung zählt, in der asynchronen Interaktion zu Klient/innen, diese nicht zu manipulieren, sondern diese bei einer eigenständigen Entscheidung nach ihren Interessen zu unterstützen und dabei andere Aspekte, wie z.B. die ökonomischen Interessen der jeweiligen Hochschule außer Acht zulassen. Diese beraterische Haltung, in der Einzelberatung wie auch im Informationsgespräch auf der Messe, ist ein Aspekt, woran sich Unterschiede manifestieren. Hier kann Berater/in nicht das eine (Entscheidung der/s Ratsuchenden) mit dem anderen (Interessen der Hochschule) zum Wohle beider verbinden.

An den Orten oder Hochschulen, an denen die Studienberater/innen in ihrem studienberaterischen Handeln aufgefordert oder gar verpflichtet werden, die Interessen von Studieninteressierten mit denen der Hochschule zu „harmonisieren“ oder erstere gar zu Gunsten einer hochschulzentristischen „Beratung“ von Studieninteressierten zu vernachlässigen, sind das Selbstverständnis und alle Standards von Beratung pulverisiert. Wir tun also gut daran aufmerksam zu sein.

¹ Titel der GIBeT-Tagung an der Universität Hannover in Hannover, 03. bis 06. März 2004.

² Titel der GIBeT-Tagung an der Hochschule Harz in Werningerode, 05. bis 08. September 2007.

³ Moderat und angemessen im fachlichem Diskurs anlässlich der Tagungsankündigung der GIBeT-Tagung an der BTU Cottbus in Cottbus, 2016, aber auch schrill im Berliner Tagesspiegel. <http://www.tagesspiegel.de/wissen/wie-unis-um-studierende-werben-studienberater-als-kopffjaeger/19340962.html> (09.10.2017).

⁴ <https://gibet.org/fachthemen/?> (09.10.2017).

Beratungshandeln vs. Beratungseinrichtung

In den jüngeren Diskussionen geht es aber nicht um eine Vermischung der Tätigkeiten von Beratung und Marketing. Es geht nicht darum, dass Studienberater/innen schon seit langen Jahren „ihre“ Hochschulen und „ihr“ Studienangebot u.a. auf Bildungsmessen und Hochschulinformationstagen präsentieren und damit selbstverständlich auch eine Funktion des Marketings erfüllen. Gestritten wird darum, ob beide Tätigkeiten in einer Institution ausgeübt werden können, ohne hier grundsätzliches Selbstverständnis aufzugeben und ob und wenn ja, inwieweit Aspekte der Ökonomisierung auf die Arbeit der Studienberatung einwirken. Also z.B. auch die Frage nach der Erwartungshaltung von Ratsuchenden, die sich an uns wenden. Werden diese „getäuscht“, wenn es in einer Zentralen Studienberatung auch eine Abteilung, ein Team, Kolleg/innen gibt, das/die andere Aufgaben als Beratung unter Aspekten des Marketings erledigt/en? Aus diesem Grund scheint eine Betrachtung der derzeitigen Situation entlang der Organisationslogik der Hochschulen nicht sinnvoll. Nur weil eine Einrichtung sowohl Berater/innen, dem oben beschriebenen Selbstverständnis verpflichtet, als auch Veranstaltungsmanager/innen, Social-Media-Redakteur/innen, Marketing-Expert/innen u.a.m. beschäftigt, bedeutet das keine Aushöhlung oder gar Aufgabe des Beratungsethos der Studienberater/innen.

Die geäußerte Kritik und die immer wieder engagiert und zuweilen auch von persönlicher Betroffenheit geführten Diskussionen zeigen, dass es augenscheinlich Studienberater/innen gibt, die seitens ihrer Hochschulen den Auftrag der Rekrutierung erhalten.⁵ Das ist zu kritisieren und eine Fehlentwicklung, da hier das Beratungshandeln missbraucht wird. Solange aber das „Team Beratung“ berät und das „Team Marketing“ Strategien zur vorteilhaften und an die medialen Wahrnehmungsgewohnheiten der potentiellen Zielgruppe angepasste Präsentation der Stärken und des Studienangebotes der Hochschule umsetzt, will mir daran nichts falsch erscheinen. Es handelt sich dann vielmehr darum, dass zwei Parteien zueinander kommen: Studieninteressierte und Hochschulen mit ihren jeweils spezifischen Erwartungen und Zielen. Studieninteressierte wollen und sollen eine gute und profunde Studienwahl treffen, mit der Sie persönlich zufrieden sind, und die Hochschulen wollen das auch, da alles andere den Studienerfolg gefährden würde. Und das will sicherlich keine Hochschule, auch nicht wenn Studienplätze durch Hochschulpaktmittel sonderfinanziert sind. Dass sich Hochschulen attraktiv für Studieninteressierte präsentieren, ist sicher Aufgabe des Marketings. Studieninteressierte dabei zu unterstützen, die eigenen Interessen und Erwartungen zu reflektieren und mithilfe authentischer und leicht zugänglichen Informationen abzugleichen um eine gute Studienwahl zu treffen, ist sicher Aufgabe der Studienberatung.

Die Expertise von Studienberater/innen wird schon lange für Schulvorträge, Messepräsenzen, Schulprojekte, Hochschulinformationstage u.a. genutzt. Unbestreitbar sind dies nicht immer, aber häufig Aufgaben der In-

stitution Studienberatung, aber sind diese gleichzusetzen mit Marketing? Unbestreitbar treffen wir auf vielen Bildungsmessen Studienberater/innen als Vertreter/innen der Hochschulen an; Schulbesuche und Vorträge in Schulen sind eine Aufgabe der Studienberatung, Hochschulinformationstage sogar häufig organisiert von der Studienberatung. Fragt man Menschen innerhalb und außerhalb der Hochschulen, was diesen und ähnlichen Veranstaltungen für ein gemeinsames Motiv zu Grunde liegt, würde man sich nicht wundern, wenn die „Gewinnung neuer Studierender“ als Antwort genannt würde. Ist das dann schon Marketing? Vielleicht Teil des Marketing? Dabei geht es hier nicht darum, gem. gängiger Marketingdefinition⁶ mit „erwartbarer Bedürfnisbefriedigung“ der Klient/innen (im orig. Kunden) nach Information und unabhängiger Beratung Verwandtschaft im Auftrag zu konstruieren, oder gar möglicherweise vorhandene Zielidentitäten überzustrapazieren. Definitiv kann aber eine weniger auf Abgrenzung orientierte Außenperspektive abseits der professionellen Beratungssinnensicht auf die Idee kommen, dass hier eines zum anderen passen würde. Vermint wird die Diskussion, wenn gefragt wird, ob die Gewinnung neuer Studierender denn die Aufgabe von Studienberatung sei; definitiv nicht der Beratung, also des Beratungshandelns. Wohl aber kann die Ansprache mit Information und Beratung von Studieninteressierten Aufgabe einer hochschulischen Einrichtung Studienberatung sein. Und als man sich zu Zeiten des beginnenden Booms von Hochschul- und Bildungsmessen umschaute, wer denn die komplexen Studienangebote der Hochschulen am besten und umfassendsten nach außen vertreten könne, waren die Mitarbeiter/innen der Studienberatung mit ihrem umfangreichen Querschnittswissen schnell gefunden. Ist das was Schlechtes? Nein! Kann angesichts dieser Entwicklung von Ökonomisierung gesprochen werden? Bestimmt. Und jetzt? Es wäre naiv und schlicht falsch zu behaupten, dass Gedanken oder Logik der Wirtschaftlichkeit keinen Einfluss auf Hochschulen und ihre Einrichtungen und damit auch auf die Studienberatung hätten, aber es ist unsere Aufgabe als Studienberater/innen darauf zu achten, dass unser Beratungshandeln davon nicht korrumpiert wird. Ein Rücksehen der vermeintlich paradisiischen Zeit vor der postulierten Hochschulautonomie, hilft uns hier nicht weiter.

Wenn eine Hochschulleitung auf die Idee kommt, die an manchen (vielleicht sogar vielen?) Orten ohnehin an der Institution Studienberatung verortete Organisation von Informationsveranstaltungen für Studieninteressierte und Schüler/innen professionell mit Marketingkompetenz zu verstärken, bedeutet das m.E. keine Beeinflussung der Botschaft und der Inhalte. Sondern es ist nur eine Veränderung der „Darreichungsform“, ggf. auch noch des „Vertriebsweges“, wenn wir anstelle des Versands von papierenen Broschüren an Schulen eine regel-

⁵ Dies legen zumindest die Gespräche und Diskussionen zum Thema anlässlich der letzten beiden GIBeT-Fachtagungen in Cottbus 2016 und Ulm 2017 nahe.

⁶ Meffert, H. (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 12. Auflage. Wiesbaden.

mäßige Facebookaktivität etablieren und Programme und Informationen über Apps verteilen. Überdies sollten wir auch hier nicht die Ressourcenorientierung aus dem Blick verlieren: In der Ansiedlung solcher und ähnlicher Aufgabengebiete bei der Institution Zentrale Studienberatung zeigt sich deutlich, dass diese als Kompetenzzentrum innerhalb der Hochschule wahrgenommen wird, ein Status, dessen Erreichung immer Ziel war.⁷

Ausblick

Positive Beispiele gibt es genauso wie negative; zu Fragen ist nach den Potentialen genauso wie nach den Gefahren und Risiken: Was gilt es zu beachten wenn wir auf diesem Weg weitergehen? Aus meiner Sicht gibt es eine nicht zu überschreitende rote Linie: Das ist das Beratungsgespräch, das Beratungshandeln, um es etwas weiter zu fassen. Dies muss nach wie vor den Grundsätzen der Freiwilligkeit, der Klientenzentrierung, der Ergebnisoffenheit etc. und damit dem Beratungsselbstverständnis entsprechen. Diese professionellen Standards müssen nach wie vor Bestand haben und dürfen durch keinerlei ökonomische Prinzipien oder marketingaffines Handeln beeinträchtigt werden. Und ob Berater/in neben dem klassischen Beratungshandeln noch eine Erstsemestergruppe im Facebookchat betreut oder ein Schulprojekt organisiert, ist dann dem (standortspezifischen) Aufgabenspektrum der Institution Studienberatung und den umfänglichen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter/innen geschuldet. Unabhängige Beratung an

Hochschulen ist ein hohes und schützenswertes Gut. Abschließend bleibt vielleicht ein gelassener Blick auf die Arbeit der Studienberatungen und ihre Mitarbeiter/innen an den Hochschulen: Schlussendlich kommt es immer noch auf die handelnden Personen an – gut und schlecht fängt nicht bei Institutionsgrenzen an und hört dort auch nicht auf. Sofern es also um die Ansprache von Studieninteressierten geht, finde ich es nachvollziehbar, diese Aufgabe am Kompetenzzentrum Studienberatung anzusiedeln. Und wenn es tatsächlich gilt, die Entwicklungen aufmerksam zu beobachten, dann können wir das sicherlich am besten abseits der ideologischen Grundsatzdiskussion innerhalb der Studienberatungen⁸ anhand von Fallbeispielen tun.

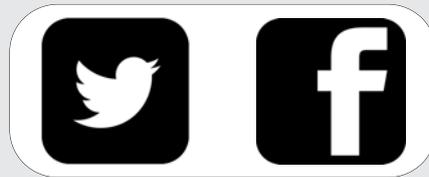
⁷ <https://gibet.org/fachthemen/>

⁸ vgl. <http://www.tagesspiegel.de/wissen/gastbeitrag-studienberatung-oder-marketing-beides-gehört-zusammen/19353364.html> (09.10.2017).

■ **Martin Scholz**, M.A., Leiter der Zentralen Studienberatung der Leibniz Universität Hannover, Vorstandsvorsitzender der GIBeT – Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V., E-Mail: martin.scholz@gibet.de

Sie wollen noch leichter auf dem Laufenden bleiben?
Dann folgen Sie uns einfach auf Twitter und Facebook!

- twitter.com/hochschulwesen
- facebook.com/universitaetsverlag.webler



Es erwarten Sie:

- Relevante Neuigkeiten und Meldungen aus *Ihrem* Fachgebiet,
- Infos zu neuen Büchern und Zeitschriften des UVW,
- Hinweise auf kostenlose Beiträge und Interviews, Fachtagungen, Vorankündigungen, Rabatt-Aktionen u.v.m.

Für weitere Informationen:

zu unserem gesamten Zeitschriftenangebot, dem Abonnement einer Zeitschrift, dem Erwerb eines Einzelheftes oder eines anderen Verlagsproduktes, zur Einreichung eines Artikels, den Autorenhinweisen oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website: www.universitaetsverlagwebler.de oder wenden Sie sich direkt an uns: info@universitaetsverlagwebler.de



Dennis Mocigemba



Dennis
Mocigemba

Die Beziehungen zwischen Studienberatung und Studierendenmarketing – ein Dialog

Student counselling and student marketing maintain relationships on multiple levels: As working units within the institutions of Higher Education they have to cooperate within a given structure to fulfill their legal and institutional mandate. At the same time, the people working within these working units are supposed to establish collegial relationships to each other that ensure a smooth everyday operational reality for their „clients“ and „target groups“. By doing so, different professional and institutional traditions and identities continually have to position themselves to each other, are expected to give answers to political trends in Higher Education, and compete for scarce resources and appreciation. Given the structural and conceptual similarities of both working areas it is not surprising that this multi-dimensional relationship work is sometimes problematic and that discussions easily become personal and emotional. The present contribution is written in the form of a dialogue with the purpose of providing a more playful, multi-perspective approach to the interplay of student counselling and student marketing. It is to be understood as a mental exercise rather than another position paper or even final solution to all relationship problems between the two working areas.

Der folgende Dialog erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, Richtigkeit oder Endgültigkeit und liest sich am besten mit Humor und in verteilten Rollen über Abteilungsgrenzen hinweg. Er bleibt sprachlich absichtlich künstlich-altertümlich und inhaltlich mitunter abstrakt, um Distanz zu schaffen und sich nicht zu schnell in typischen Argumentationsmustern und Details zu verlieren. Er möchte niemanden belehren, korrigieren oder diskreditieren und entstammt allein der Motivation, scheinbar unvereinbare Argumente und Positionen einander sortiert gegenüber zu stellen und hier und da zuzuspitzen.

In dem vorliegenden Dialog treffen zwei Studienberater B1 und B2 auf Kollegen des Studierendenmarketing, M1 und M2. Neben diesen Vertretern ihrer jeweiligen Kunst ist L anwesend, die, selbst Beraterin, eine Studienberatungsstelle leitet und W, die sich als Wissenschaftlerin stets um einen nüchternen und neutralen Blick bemüht. Anlass des Gesprächs sind Hinweise, dass mit der selbst nicht anwesenden X erneut eine von L, B1 und B2 hochgeschätzte Kollegin ihre gut organisierte Beratungseinrichtung in die Richtung von M1 und M2 geöffnet habe. Ob dies zutreffend und intendiert ist und vor welchem konkreten Hintergrund, ist für den Dialog unerheblich. Die Hinweise reichen den Beteiligten aus, um verschiedene Beziehungen zwischen Studienberatung und Studierendenmarketing dialogisch zu erörtern. Andere Personen, z.B. aus Lehre oder Hochschulleitung oder eine Studierendenmarketing-Leitung, hätten das Gespräch bereichert, waren aber nicht zugegen, was für die Zusammenkünfte der sechs Gesprächspartner/innen nicht untypisch ist. Abgesehen vom Anlass ist der Dialog fiktiv:

Der Anlass: Alles nur ein Märchen?

B1) Freunde, habt Ihr die Geschichte schon gehört? Ich bin nicht sicher, ob sie stimmt oder ob es ein Märchen

ist: Es wird erzählt, unsere Kollegin X habe nun auch ein neues Projekt eingeworben und Studierendenmarketing in ihr Portfolio aufgenommen. Ist das nicht ein Frevel, ein erneuter Verrat an unserer Kunst?

Beziehung der Werkstätten beider Künste zueinander

L) Mich dünkt, die Geschichte ist wahr, wenn ich auch die Details nicht kenne. Auch ich habe die Stellenausschreibungen der X zur Kenntnis genommen, mit großem Wohlwollen, wie ich gleich hinzufügen mag, weswegen mich Deine Aufregung und Deine strenge Wortwahl erstaunen, lieber B1. Das Geld in unseren Institutionen ist knapp dieser Tage. Jede Werkstatt muss hart darum kämpfen. Ich halte es durchaus für legitim, verfügbares Geld einzuwerben, wenn es dazu dient, unsere Kunst auf hohem Niveau fortzuführen, zu entwickeln und mit anderen Werkstätten und Künsten in unserer Institution zu kooperieren. Innerhalb meiner Institution Brücken zu schlagen, ist eine meiner wichtigsten Aufgaben als Werkstattleitung.

B1) Wie kannst Du, liebe L, hier Wohlwollen empfinden? Ist es nicht absehbar, dass unsere Werkstätten darunter leiden werden und mit ihr unsere Klienten? Bist Du nicht vor Deiner Rolle als Werkstattleitung im Herzen auch eine von uns? Die X stellt vermutlich Leute ein, die nicht über unsere Kompetenzen verfügen und zugleich eine uns fremde und unserer Kunst absolut unwürdige Haltung mitbringen. Unsere Kunst wird dadurch verwässert. Unsere Werkstätten verlieren so ihr Gesicht.

L) Mir scheint, Du bindest Deine Kunstfertigkeit zu sehr an die Gestalt unserer Werkstatt. Ja, ich fühle mich als eine von Euch, B1, allerdings denke ich selbstbewusst,

unsere Kunst auch in Werkstätten mit neuem Zuschnitt ausüben zu können.

M2) Um die Annäherung der X an unsere Kunst zu beurteilen, sollten wir vielleicht nicht allein auf die Stellenausschreibungen schauen, sondern auf den dahinter stehenden Auftrag. Sind nicht Aufträge denkbar, in denen wir kooperieren können oder müssen, vielleicht sogar in derselben Werkstatt, ohne dass Ihr es als Bedrohung Eurer Kunst anseht?

L) Durchaus denkbar, lieber M2. Die meisten Aufträge sind harmloser als sie nach außen erscheinen. Außerdem haben wir in unseren Institutionen ja stets eine gewisse Interpretationsfreiheit, insbesondere, wenn der Auftrag innerhalb ein und derselben Werkstatt bearbeitet wird. Die Erfahrung zeigt jedoch auch, dass es schon andere Aufträge gab, bei denen Vorsicht geboten war. Von daher will ich mich nicht gegen meinen Freund B1 stellen und bin ihm für seine Aufmerksamkeit dankbar, auch wenn ich im Fall der X zur Beschwichtigung neige.

B1) Mir geht es nicht um Einzelfälle, mir geht es um die Regel, die von ihren Ausnahmen zu gerne schleichend ausgehöhlt wird. Und daher stellst Du Dich mit Deiner Rede doch gegen mich, liebe L. Ich habe kürzlich mit einem Weisen Eurer Kunst gesprochen, M1 und M2, einer bei Euch angesehenen Persönlichkeit. Er hat mit Vehemenz darauf gedrängt, unsere beiden Bereiche prinzipiell voneinander zu trennen, einfach um in unseren Institutionen beide Werkstätten und beide Künste zu erhalten.

L) Es ehrt Dich, lieber B1, dass Du diese Art des Austauschs suchst. Nehmt dies als Anregung mit, lieber M1 und M2. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass es nicht immer leicht ist, den richtigen Gesprächspartner auf Eurer Seite zu finden. Das mag daran liegen, dass Eure Werkstätten vielfach noch neu und Eure Leitungsstrukturen vielerorts noch sehr unübersichtlich sind. Es ist ja kein Zufall, dass Ihr Euren Werkstattleiter heute nicht mitgebracht habt. Den von Dir genannten Weisen, lieber B1, kenne ich gut. Als allgemeine Einschätzung leuchtet mir seine Argumentation ein. Jedoch würde er nach meiner Vermutung die strikte Trennung unserer Künste für jede einzelne unserer Institutionen unterschiedlich bewerten. Zu vielseitig sind unsere Strukturen und insbesondere die Rahmenbedingungen. Während Eure Kunst, lieber M1 und M2, in manchen Teilen der Republik und im Ausland schon sehr etabliert ist, ist sie andernorts noch fast völlig neu. Auch die Erwartungen, die an unsere Werkstätten gestellt werden, unterscheiden sich stark. Je mehr sich diese Erwartungen beidseitig von naiven Heilsvorstellungen und Heilsversprechen lösen, desto mehr nähern wir uns an. Sollten wir nicht annehmen, dass das einen Einfluss hat, in welcher Struktur und Beziehung unsere beiden Werkstätten in jeder einzelnen Institution gut funktionieren?

W) Liebe Freunde, ich verstehe Eure persönliche Betroffenheit ob der Umstrukturierung Eurer Werkstätten. Gleichsam würde mich interessieren, ob sich Deine sor-

genvolle Rede, B1, mit Daten unterfüttern lässt. Sind Eure Werkstätten der Beratungskunst in Ausstattung und Wirksamkeit wirklich am Schrumpfen? Verzeiht meine Skepsis, aber ich gehe als Arbeitshypothese vom Gegenteil aus. Ihr hättet Eure Mittel gern nicht nur temporär für Projekte, sondern als festes Budget für Eure Werkstatt. Damit steht Ihr nicht allein. Hier wäre meine Arbeitshypothese: Das ist ein allgemeiner Trend, der Euch nicht über die Maße trifft.

L) Mach Dich hier gern nützlich und liefere uns Daten, liebe W. Hier wäre Platz für Deinen neutralen Blick.

W) Lasst Euch meinen neutralen Blick in einer anderen Frage von Nutzen sein, auch wenn Ihr es vermutlich nicht gerne hört: Mit diesem Blick lassen sich in der Arbeit Eurer Werkstätten durchaus erhebliche Ähnlichkeiten erkennen: Ihr sprecht aus derselben Institution heraus auf denselben Veranstaltungen mit denselben Materialien über dieselben Inhalten mit denselben Personen. Ich gehe sogar soweit, die These aufzustellen, dass die sichtbarsten Dienste und Produkte Eurer Werkstätten für Eure Klienten oder Zielgruppen, oder wie auch immer Ihr sie je nennt, vielfach nicht unterscheidbar sind. Und die Frage, ob das eine Gefahr oder eine Chance ist, scheint Euch zu trennen.

B2) Es gibt zweifellos diese Überlappung der Tätigkeitsbereiche. Den Wunsch nach einer klareren Grenzziehung teile ich nicht. Auf Zusammenarbeit mit Euch, M1 und M2, auf Eure Kompetenzen, Techniken, Werkzeuge bin ich sogar neugierig. Ich gestehe aber offen, dass ich nicht sonderlich begeistert bin, Events zu organisieren, Broschüren zu gestalten oder auf Messen zu speeddaten. Gleichwohl nehme ich für mich die Professionalität in Anspruch, in unterschiedlichen Kontexten und Rollen in einer Art zu agieren, die für mich stimmig ist und meine Kunst nicht verrät. Warum, lieber B1, sollte das bei M1 und M2 anders sein? Warum sollten wir uns hier nicht begegnen, sei es in derselben Werkstatt oder zwischen zwei verschiedenen?

L) Als Werkstattleiterin muss ich diese Einstellung loben, B2, für das harmonische Miteinander zwischen den Werkstätten ist die Wertschätzung der anderen Künste unerlässlich. Und persönlich habe ich den Einblick in die Kunstfertigkeit der anderen immer als große Bereicherung erlebt. Das sage ich bewusst auch in Eure Richtung, M1 und M2. Vieler Eurer Freunde sind neu in unseren Institutionen. Vielfach trübt ihre Begeisterungsfähigkeit für Neues ihren nüchternen Blick auf das bereits Vorhandene. Nicht alles muss neu erfunden werden. Und das hübsche Logo, das sie draufkleben, rechtfertigt nicht immer ihren Anspruch auf Urhebererschaft und Zuständigkeit.

B2) Was ich so höre, finden sich ja vielerorts schon fruchtbare Kooperationen, über die weit weniger geredet wird als jetzt hier bei uns über die X. Natürlich höre ich es auch nicht gern, wenn W eine Nicht-Unterscheidbarkeit meiner Kunst von anderen postuliert und B1 das Ende unserer Werkstätten vorhersagt. Allein es fehlen mir überzeugende Indizien für beides. Daher genieße ich jeden Tag in

der Werkstatt, bringe mich nach Kräften ein und leiste ihr und unserer Kunst damit den größten Dienst.

M2) Eine gesunde Einstellung, lieber B2, und eine Basis, auf der wir zwei uns ganz unvoreingenommen begegnen können. Als jemand, den eine Anstellung in der Werkstatt der X durchaus interessieren könnte, frage ich Dich, lieber B1, freundlich, ob Du über meine Haltung so sicher urteilen kannst, dass Du sie wie eingangs als Eurer Kunst unwürdig bezeichnest. Wie häufig hattest Du die Möglichkeit, mit meinesgleichen zu arbeiten. Viele meiner Freunde sind tatsächlich neu an unseren Institutionen. Was lässt Euch glauben, wir wären bezüglich unserer Haltung so weit von Euch entfernt und so unflexibel, dass wir einander nicht annähern könnten. Statt uns abzulehnen, wie Du es tust, B1, tätet Ihr gut daran, uns aufzunehmen, uns mit einzulernen und uns Freiräume zu gewähren, die wir auf eine Weise nutzen, dass womöglich auch Ihr davon lernen und profitieren könnt.

B2) Insofern stimme ich Dir zu, lieber M2, dass wir alleamt professionell genug sein dürften, in unterschiedlichen Rollen auf unterschiedlichen Bühnen gut zu performen, sowohl für uns selbst auch die uns bezahlende Institution und unsere Klienten. Und zumindest im Bereich der Studieninformation scheint es notwendig, dass wir eine gemeinsame Performance abliefern.

M1) Aber wer, B2, führt für diese gemeinsame Performance die Regie? Auch mir ist diese Formulierung des B1 sauer aufgestoßen, unsere Haltung sei seiner Kunst unwürdig. Mich erstaunt überhaupt stets, mit welcher Hingabe Ihr auf Eure Haltung pocht. Ein merkwürdiger Begriff, der für mich etwas sehr Ominöses beschreibt, das man wohl erst versteht, wenn man sich bei Euch langwierig professionalisiert hat. Ich frage mich, ob sie so eigentümlich ist, wie zumindest Du, B1, hier tust. Mir scheint, ich hätte eine ähnliche auch bei vielen sehr geschätzten Kollegen aus der Lehre beobachtet, wo sie auch ihre Herkunft haben dürfte. Wie viele Kollegen dort würden lieber in einer traditionellen Lehr-Manufaktur als in einer der heutigen Lehr-Fabrikhallen wirken. Wenn Euer Beharren auf Eure Haltung auf mich schon befremdlich wirkt, meint Ihr nicht, dass das auf diese Freunde aus der Lehre fast schon zynisch wirken könnte?

B1) Lieber M1, vielleicht halten unsere Werkstätten nur besonders hoch, was in unseren Institutionen nicht mehr den rechten Platz findet. Gut, dass es uns und die von Dir angesprochenen Kollegen in der Lehre noch gibt! Mit ihnen stellen wir kritisch die Frage, wozu unsere Institutionen eigentlich da sind, und das ist Teil unserer gemeinsamen Haltung und Respekt vor der Tradition unserer Institutionen. Was wäre denn Euer Äquivalent zu dieser Haltung: Zeitgeist? Auf unserer Seite sehe ich eine einigermaßen zeitlose Philosophie des Helfens mit viel kritischem Potential gegenüber der aktuellen Entwicklung unserer Institutionen. Was ist Eure Philosophie? Könnt Ihr eine benennen?

M1) Wie wäre es mit: Unseren Institutionen ein ansehnliches Gesicht geben und eine Seele, die wir Markenkern

nennen. Wir schaffen unserer Institution die kommunikative Existenzberechtigung und somit auch Euch, B1, und setzen Eurer Philosophie des Helfens die AIDA-Philosophie (Attention, Interest, Desire, Action) der Neugier voran. Zeitlos ist diese auch, aber unsere Zeit erfordert sie in besonderer Weise. Wer unsere Institutionen nicht mehr kennt und unterscheiden kann, wird nicht mehr neugierig zu ihnen kommen und somit auch nicht in Eure Werkstatt.

L) Neugier für meine Werkstatt wecken, ist durchaus ein zentrales Thema für mich, nur haben wir das bisher lieber selbst gemacht, lieber M1. Überzeugt uns, dass Ihr das besser könnt! Lasst uns aber nicht weiter darüber streiten, wessen Haltung oder Philosophie die richtige und die wahre ist. Gehen wir davon aus, dass unsere, lieber B1 und B2, für unsere Arbeit eine gute und bewährte ist. Nehmen wir an, dass M1 und M2 diese auf manchen Bühnen womöglich auch einnehmen könnten. Gehen wir weiter davon aus, dass beide Künste für unsere Institutionen notwendig sind, und schließlich, dass es zwischen unseren Kunstfertigkeiten die von W behaupteten Ähnlichkeiten gibt. Wenn diese Annahmen zutreffen, ist es dann für die X und meinesgleichen nicht vielleicht sogar ange raten, diesen Zustand der Nicht-Unterscheidbarkeit unserer Künste nach außen zu kultivieren. Was ist der größere Schaden für unsere Klienten, denen wir uns doch in allererster Linie verpflichtet fühlen: Dass sie nicht unsere reine Kunst, so es diese überhaupt gibt, erleben dürfen. Oder dass sie aus verschiedenen, sich womöglich widersprechenden Künsten diejenige wählen müssen, die ihnen eher zusagt oder sich ihnen eher aufdrängt. Unsere Vorgänger haben unsere Werkstätten mit viel Mühe in unseren Institutionen verankert nicht um unserer Kunst willen, sondern um unserer Klienten willen.

Beziehung der beiden Künste zu den Trends vor den Toren

B1) Nimm unsere Vorgänger nicht für Deine Argumentation in Beschlag, liebe L. Sie haben stets für eine strikte Abtrennung jeglicher Form des Marketing von unserer Kunst der Beratung gekämpft. Wir sind es ihnen, unseren Werkstätten und unserer Kunst schuldig, uns dies stets zu vergegenwärtigen und diesen Kampf in ihrer Tradition fortzusetzen.

M2) Mir scheint, lieber B1, dass diese Argumentation nicht mehr auf die Frage nach der Beziehung unserer Werkstätten zueinander abzielt, sondern auf etwas viel Größeres, auf den Kampf einer gewissen Tradition in Euren Reihen gegen größere Trends, denen unsere Institutionen ausgesetzt sind, und für die das neue Projekt der X sowie M1 und ich in Euren Augen ein Symbol sind: Flexibilisierung, Projektierung, Ökonomisierung, Digitalisierung, Ästhetisierung, um nur einige zu nennen. Ihr steht in den meisten Institutionen dank des harten Kampfes Eurer Vorgänger so fest, dass Ihr hier selbstbewusster auftreten könntet. Wir stehen hier auf viel wackligeren Beinen und sind, wenn wir W glauben dürfen, ein viel anfälligeres Fähnlein im Sturm dieser Trends. Und es ist durchaus nicht nur uneigennützig,

wenn wir uns mit dem Rückenwind solcher Trends wie z.B. Digitalisierung, der Euch massiv ins Gesicht weht, als Partner anbieten.

B1) Dazu, lieber M2, wäre eine klare Positionierung von Euch zu diesen Trends und die eine oder andere kritische Distanzierung notwendig. Zu häufig habe ich den Eindruck, diese Trends sind für Euch und Euer Handeln erst die Legitimation.

L) Ich stimme mit B1 darin überein, dass Du, M1, mit Deinen Freunden gut daran tätest, Euch hier auch zu positionieren, denn es ist kein Kampf allein unserer Kunst oder Zunft oder unserer Werkstätten. Letztlich geht er in unseren Institutionen alle an, die Frage ist nur, wo und wie wir ihn austragen. Als Werkstattleiterin muss ich diesen Kampf regelmäßig an verschiedenen Orten führen. Aber ich muss mich sehr hüten, überall nur Kampfplätze zu sehen und in Kampfhaltung zu gehen. Meistens agiere ich weit hinter den Fronten und verstehe es als meine Pflicht, tragfähige Beziehungen zu Euch und Euren Werkstätten aufzubauen und mich freizumachen vom Toben all dieser Trends draußen vor den Toren.

B2) Dein Appell zu einer persönlichen Positionierung spricht auch mich an, lieber B1. Ich sehe mich im Herzen meiner Kunst verpflichtet. Dass sie ein Teil von mir ist, daran habe ich lange gearbeitet, und es steht mir gut an, von Dir ermahnt zu werden, meine Position zu diesen Trends zu klären. Jedoch sehe ich das als meine ganz persönliche Aufgabe an, nicht als die unserer Werkstatt oder Zunft. Und so sage ich Dir, B1, dass ich Deinen Kampf nicht kämpfe.

Beziehung der beiden Künste zueinander

W) Liebe Freunde, wir diskutieren die Beziehung Eurer Künste bisher als Beziehung Eurer Werkstätten innerhalb Eurer Institution. Vielleicht ist es so, dass Ihr dort zwangsläufig ungeachtet der Kunst, die Ihr vertretet, regelmäßig in Konflikt geraten müsst. Wie L eingangs andeutete geht es hier um Verteilung von Mitteln, von Stellen, von Zuständigkeiten und vor allem von Wertschätzung für Geleistetes.

B1) Wohlgesprochen, liebe W, ich nehme das auf und möchte auf unsere Künste jenseits der Institutionengrenzen zu sprechen kommen, auf das, was unsere Künste an sich sind. Dazu verweise ich Euch auf Marketing-Definitionen aus einem sehr gebräuchlichen Wörterbuch. Seht sie an und stellt fest, dass das dort Definierte – wir müssen uns hier nicht im Detail daran abarbeiten – in denkbar größtem Kontrast zu dem steht, was ich als meine Kunst verstehe.

M1) Lieber B1, die hier von Dir zitierte Definition meiner Kunst ist sicher keine ungültige Beschreibung, allein gibt es derer viele und viele bessere. Und ein Blick in die Bücher zeigt mir, dass das bei der Definition Eurer Kunst nicht anders ist. Mich dünkt, dass es eine lohnende Aufgabe für W sein könnte, hier begrifflich Klarheit und Annäherung zu schaffen.

W) Es ist ehrenhaft, mit klaren Begriffen zu hantieren. Jedoch selbst wenn ich zu einem Ergebnis käme: Wäre es nicht so, dass Ihr dennoch je andere Definitionen bemühen würdet, wenn es darum geht, Eure Künste voneinander abzugrenzen oder einander anzunähern? Ist in diesem Spiel Eure Intention nicht zwangsläufig stärker als jede meiner Definitionen? Wer Euch trennen will, findet eine passende Definition, wer Euch vereinen will, auch. Statt Definitionen miteinander zu vergleichen, hilft mitunter ein Blick auf die Herkunft und Entwicklung einer Kunst. Meine These lautet: Die einen von Euch haben wichtige Wurzeln in der Kunst der Rhetorik, die anderen in der Kunst der Parrhesia, die man heute nicht mehr so richtig kennt. Aber das zu untersuchen, fehlen mir Muße und Auftrag, denn ich muss ja Projekte evaluieren und dokumentieren. Somit frage ich bei der Untersuchung der Begriffe zunächst einmal nach den Wortteilen, die Ihr Euren Künsten der Beratung und des Marketing stets voranstellt: „Studien-“ und „Studierenden-“. Die einen von Euch beraten die Studien, die anderen vermarkten Studierende?

B2) Ach, W, was schätzen wir Deinen Humor. Ich für meinen Teil gebe nicht sehr viel auf diesen vorangestellten Wortteil, der der Tradition geschuldet sein mag. Da könnte auch „Bildungs-“, „Berufs-“, „3B-“, oder Ähnliches stehen. Meine Kunst ist mit dem hinteren Wortteil bezeichnet und wird vorne nur rudimentär spezifiziert. Ich habe aber mitunter den Eindruck, dass genau hier der B1 mir nicht zustimmen wird.

B1) In der Tat möchte ich darauf hinweisen, dass das, was Dir bliebe, lieber B2, ein sehr allgemeiner Begriff ist. Als solcher bezeichnet er in den Ohren der meisten Menschen keine Kunst, sondern eine alltägliche Tätigkeit. Und wenn Du in unseren Institutionen dafür bezahlt werden willst, brauchst Du genau den Kampf, über den wir schon so ausgiebig gesprochen haben, und den ich mit einigen Freunden für Dich führe.

M1) Seht Ihr, wie sich das Blatt dreht: Mit vorangestellten Wortteilen mag unsere Kunst hierzulande noch neu in unseren Institutionen sein und ihre Werkstätten erst behaupten müssen. Um die vorderen Wortteile gekürzt, geratet Ihr in gewaltige Bedrängnis und habt in unseren Institutionen plötzlich kein so festes Fundament mehr, wohingegen wir nicht nur einer Kunst, sondern gar einer Wissenschaft angehören. Und ich gehe sogar einen Schritt weiter und verleihe uns Euch gleich vollständig ein, indem ich behaupte, dass Ihr, wo Ihr Eure Kunst gut verrichtet, das beste Marketing für Eure Institutionen seid.

M2) Ich glaube nicht, dass solch randscharfes Herumdefinieren um das Wesen unserer Künste uns hier wirklich weiterhilft. Statt zu überlegen, was diese theoretisch sind, lasst uns darauf schauen, was sie in der Praxis sind. Auch das könnte ein Arbeitsfeld für unsere W sein. Für meinen Teil kann ich sagen, dass wir in der Praxis unserer Werkstatt weit von vielen Theorien entfernt sind. Als Beispiel nenne ich Euch die bekannten vier P meiner Kunst (Product, Price, Place, Promotion) von denen wir eigentlich nur am letzten wirklich arbeiten.

L) Und die Strukturen und Traditionen unserer Institutionen werden nicht erlauben, dass sich das so bald ändert, lieber M2.

B1) Da hörst Du es, M1, wenn Ihr Eure Kunstausübung, so wie M2 zugibt, auf das letzte P reduziert, dann sage ich Euch: Das können wir auch: Aufmerksamkeit fokussieren, Freude und Begeisterung wecken. Nur wir sind uns zu fein, das für jeden und jedes zu machen. Wir machen das nur für unsere Klienten, denen wir helfen, sich auf sich zu fokussieren und für Ihre Ressourcen, Talente, Neigungen, Interessen und Bildungs- und Berufsoptionen zu begeistern.

M1) Siehst Du, B1, und wir sorgen dafür, dass diejenigen Eure Klienten werden, die es bisher noch nicht sind.

B2) Ich gebe Dir, M2, Recht, dass Praxis und Theorie auch in unserer Kunst mitunter weit auseinanderdriften können. Auch wir interpretieren unsere Kunst teilweise sehr unterschiedlich. Es gibt jene, die sie eher in einer Tradition der Sozialberatung ausüben aber auch solche, die erlebnis- und leistungsoptimierendes Coaching als mit unserer Kunst vereinbar verstehen. Auch die Ausübung unserer Tätigkeit mag sich stark unterscheiden, je nachdem wo einer sein Handwerk gelernt hat, ob mit personenzentrierten, systemischen oder anderen Werkzeugen und vielleicht noch viel wichtiger: bei welchem Meister. Ferner gibt es zahlreiche weitere Faktoren von Alter bis Zynismusanfälligkeit, die die Vielfalt unserer Kunstausübung begünstigen. Seien wir doch ehrlich, in vielen großen, aktuellen Fragen, wie etwa dem Einzug digitaler Medien in unsere Werkstätten, sind wir alles andere als einig. Liebe W, Du könntest sehr große Vielfalt beobachten, wenn Du die Praktiken unserer Kunst in den verschiedenen Werkstätten studierst, vermutlich mehr als in den Werkstätten von M1 und M2. Sicherlich finden wir Begriffe, hinter denen wir uns gemeinsam versammeln können, aber was wir darunter verstehen und wie wir sie in der Praxis leben, variiert womöglich stärker als insbesondere Dir, B1, lieb sein dürfte.

B1) Eine lange und provokative Rede, lieber B2. Eine Vielfalt in der Ausübung unserer Kunst an der Oberfläche will ich gar nicht bestreiten. Mir geht es nicht um die Vielfalt an der Oberfläche, sondern allein um die Einheit im Kern. Und damit meine ich, dass wer in unseren Werkstätten wirkt, sich mit innerer Überzeugung darauf verpflichtet, stets die Person unseres Klienten in den Mittelpunkt seines Handelns zu stellen. Hier stehen wir unverrückbar als Einheit in unseren Werkstätten, unseren Institutionen, unserer Zunft. Das sage ich feststellend und einfordernd, und das hat mit dem vormals angesprochenen Kampf gegen die Trends der Zeit nichts zu tun.

M1) Das ist eine starke Position, lieber B1. Deine Standhaftigkeit und die Entschlossenheit Deiner Rede ehren Dich. Ich kann leider nicht anders, als einen Vorwurf an mich heraus zu hören und eine moralische Herabsetzung.

M2) Können wir, lieber M1, uns diese Überzeugung des B1 nicht zum Vorbild nehmen? Selbstkritisch würde ich gestehen, dass ich nicht in der Lage bin, eine so starke

und prägnante Position als Kern aller Arbeit in unseren Werkstätten zu formulieren, geschweige denn in meinem täglichen Tun zu verkörpern. Wir berufen uns auf die Ästhetik unserer Produkte, ihre Originalität und ihren Nutzerwert für die Zielgruppe. Ist das vielleicht etwas zu wenig? Vielleicht ist unsere Kunst aber auch noch zu jung. Vielleicht müssen wir uns stärker von unserer Mutterkunst, der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit emanzipieren?

W) Eure Reden werden im Ton unversöhnlicher und schärfer. Daher schlage ich vor, statt über die Beziehung Eurer Künste zueinander zu streiten, zu überlegen, wie Ihr die Beziehung zwischen Euch Ausübenden der Künste in der täglichen Arbeit so gestalten könnt, dass sich diese als wertvolle Lebenszeit verbuchen lässt.

Beziehung der Ausübenden der Künste zueinander

B1) Diesen Vorschlag greife ich gern auf und gleich auch noch einmal die Idee, W möge die jeweiligen Praktiken unserer Kunstausübung untersuchen. Ich möchte behaupten, sie würde bei einer solchen Studie neben einer oberflächlichen Vielfalt auch sehr viel Einfalt beobachten können. Ich verweise auf den wachsenden Bereich der Informationsvermittlung. Wie viel unnützes Wissen, wie viele kurzlebige, unwesentliche, bürokratisch-administrative Informationen sind wir gezwungen zu vermitteln, wo wir uns eigentlich unseren Klienten widmen wollten? Lieber M2, hier sehe sogar ich, dass wir in eine konstruktive Beziehung kommen können: Versorge uns mit guten Broschüren, Webseiten, Videos, Veranstaltungen, die diesen Teil meiner Arbeit aus meinem Alltag verbannen. Ermahnend füge ich sogleich zweierlei hinzu: Vermittle mir dabei nicht den Eindruck, Du hättest das alles neu erfunden, Broschüren haben wir in unseren Werkstätten schon vor Jahrzehnten erstellt. Lediglich mit der heute üblichen Vielfalt und Flüchtigkeit der Kanäle und Formen kommen wir nicht mehr mit. Das ist Eure Aufgabe. Und: Verpflichte Dich auf das Wohl meines Klienten, nicht nur bei der Wahl der Form und des Kanals der Botschaft, sondern auch bezüglich ihrer vermeintlichen Wirkung.

M1) Lieber B1, wenn wir uns darauf einigen können, dass es nicht Dein Klient ist, freue ich mich, dass wir eine Basis der Zusammenarbeit gefunden haben. Die radikale Klientenzentrierung werden wir Dir aber unmöglich zusagen können. Wir üben unsere Kunst im Namen und zum Wohle der Institution aus, die uns beschäftigt, und im Auftrag derjenigen, die sie führen. Wo diese mit Weitblick agieren, so behaupte ich, sind sie sich über die Nähe des Wohls unserer Institutionen und des Wohls Deines Klienten im Klaren und werden uns entsprechende Aufträge geben. Mitunter mögen sie ohne diesen Weitblick agieren oder zu agieren gezwungen sein. Daher werden wir dieses Spannungsfeld potentiell immer zwischen uns haben, auch wenn es vereinzelt gelingt, es zu überbrücken.

M2) Mit Freude versorgen meine Freunde und ich Dich, lieber B1, mit den genannten Materialien. Das haben wir

vielerorts deutlich zum Ausdruck gebracht. Auch findet doch in vielen Institutionen zwischen unseren Werkstätten diese Art der Kooperation schon längst statt, B2 und L mögen es bezeugen. Auch, dass wir Eure Wünsche, Ideen und Erfahrungen gern mit einbeziehen, ja auf Eure Expertise angewiesen sind, äußern wir regelmäßig. Das kann, lieber B1, aber nur hören, wer das von M1 genannte Spannungsfeld zwischen uns nicht als unüberbrückbare, schalldichte Mauer versteht. Und ich erwidere Dir, ebenfalls ermahmend: Vermittle Du uns nicht den Eindruck, Deine alten Broschüren hätten doch bis heute ausgereicht und unsere neuen Formen und Kanäle seien per se unmoralische Beeinflussungen und Deiner Arbeit prinzipiell nachrangig.

L) Gerade diese gegenseitige Wertschätzung als Basis für eine konstruktive Arbeitsteilung ist es, die auch ich mir in meiner Werkstatt und um sie herum wünsche. Wo es uns gelingt diese herzustellen, werden wir womöglich feststellen, dass es egal ist, ob wir als Ausübende unserer jeweiligen Kunst in derselben Werkstatt arbeiten oder in zwei verschiedenen.

B1) Dass Du Dir Friede, Freude, Eierkuchen zwischen uns wünschst, erstaunt mich nicht, liebe L, schließlich wird das häufig als Zeichen einer guten Leitung durch Dich missverstanden. Ich glaube fest daran, dass es auf höherer Ebene einer klaren Idee und Festlegung braucht, welche Beziehung zwischen unseren Künsten, unseren Werkstätten und schließlich uns Ausübenden der jeweiligen Kunst die beste ist. Und an dieser möchte ich mitwirken.

B2) Und was hältst Du davon, das andersherum zu denken: Indem wir, im Vertrauen auf unsere jeweilige Professionalität, zunächst jeweils im Kleinen ganz individuell unsere Beziehungen in jeder einzelnen Institution zueinander sortieren, uns dabei Freiräume schaffen und diese nutzen, bauen wir tragbare Beziehungen zwischen unseren Werkstätten auf, die letztlich auf höherer Ebene die Beziehung zwischen unseren Künsten bestimmen werden. Hieran möchte ich mitwirken.

B1) Das scheint mir sehr willkürlich und instabil. Es erfordert von uns allen kontinuierliche Beziehungsarbeit. Das ist anstrengend, insbesondere wenn wir bedenken, dass dauerhafte Anstellungen und Verbleibe in unseren Werkstätten nicht mehr die Regel sind. Klare Strukturen entlasten und schaffen Verlässlichkeit, Kontinuität und Einheitlichkeit.

M1) Kontinuierliche Beziehungsarbeit mag das sein, was Ihr Euch in den Ausbildungszirkeln Eurer Kunst ange-

wöhnt habt. Ich lehne eine solche kontinuierliche Nabelschau ab und schaue lieber auf die Reichweite meiner Arbeit. Gebt uns klare Strukturen und Zuständigkeiten, damit wir darüber nicht immer wieder aufs Neue streiten müssen. Ich stehe hier ausnahmsweise klar bei Dir, B1.

M2) Verlässlichkeit und Einheitlichkeit sind keine Freunde der Kreativität, die für meine Arbeit so unerlässlich ist. „Kultur frisst Struktur zum Frühstück“, habe ich in ganz ähnlicher Form einmal als Merksatz aufgeschnappt. Daran glaube ich. Daher stehe ich bei Dir, B2.

W) Haben wir hier womöglich neue Fronten quer zu Euren Künsten?

L) Lasst uns das, liebe Freunde, als ein gutes Ergebnis für heute betrachten. Jeder mag daraus das Seine mit in seine Werkstatt tragen. Ich nehme von jedem von Euch Gedanken mit. Diese ergeben zwar noch kein widerspruchsfreies Gesamtbild, aber sie bereichern wohl mein Repertoire für eine gute nächste Entscheidung.

B2) Für mich gilt das ebenso. Ich gehe selbstbewusst und neu sortiert, aber nicht unermahnt aus dem Gespräch.

M1) Gebt mir Zeit zu beurteilen, ob ich diese Art von Gespräch mit Euch erneut führen möchte. Ich habe in der Institution auch Freunde in anderen Werkstätten. Wir müssen ja nicht zusammen kommen.

M2) Ich verfall nicht in diese Ignoranz, lieber M1, ich gehe inspiriert aus dem Gespräch und sehe sowohl persönliche Lernfelder als auch Felder für spannende Kooperationen mit Euch, B1 und B2. Nichts anderes suche ich im Grunde meines Herzens.

B1) So geht nun alle dahin. Ich hätte gern noch die Beziehung unserer Zünfte zueinander mit Euch diskutiert. Aber dazu bleibt heute keine Zeit, und da sind ja eh die wenigsten von Euch engagiert. Mit einem Augenzwinkern rufe ich Euch jedoch hinterher: Im Namen unserer Kunst werde ich Euch wieder zusammenrufen, wenn die nächste X, womöglich Du selbst, liebe L, mich in Erstauen versetzen.

■ **Dr. Dennis Mocigemba**, Sozial- und Medienwissenschaftler & systemischer Berater und Coach (ISB Wiesloch), ehem. Leiter der Zentralen Studienberatung an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg,
E-Mail: dennis@mocigemba.de

Anzeigenannahme für die „Zeitschrift für Beratung und Studium“

Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag **Format der Anzeige:** JPeG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi
Auflösung, schwarz-weiß **Kontakt:** UVW UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Tillmann Grüneberg



Tillmann
Grüneberg

Praxis der Studienberatung im Spannungsfeld organisationaler Rahmenbedingungen und Beratungsselbstverständnis

The state of research on qualification and orientation of study counsellors in Germany can be described as rather thin. However, the issue of professionalization and profession policy is of great relevance, especially with regard to a critical view on trends of economization. The following essay on the field is based on an extensive online survey of study counsellors in the professional associations dvb and GIBeT (n>226). There is no single systematic study-counseling methodology in education and training or practice, but there is a clear emphasis in client-centered and systemic counseling methods.

Das Feld der Studienberatung ist aus der deutschen Hochschullandschaft nicht mehr wegzudenken. Seine Bedeutung und sein quantitativer Umfang nehmen durch steigende Studierendenzahlen sowie eine fortschreitende Ausdifferenzierung von Studiengängen (Stichwort: Multi-optionalität vgl. Schimank 2005; vgl. Schröder 2015) weiter zu. Die erste Generation von Studienberater/innen verlässt derzeit die Hochschulen, eine junge Generation auf oft nur befristeten „Projekt“-Stellen folgt (vgl. Scholle 2015, S. 51), neue Beratungsstudiengänge entstehen und entwickeln sich (z.B. Universität Heidelberg, HdBA Mannheim/Schwerin, Universität Münster), die Beratungsforschung entwickelt sich und private Studienberater/innen erscheinen in einem wachsenden Markt. Anlässe genug für eine Bestandsaufnahme der „Semi“-Profession Studienberatung (vgl. Schützeichel 2015, S. 43) vor allem da mit dem Artikel „Basics der Studienberatung“ von Just-Nietfeld und Nickels in der ersten Ausgabe der Zeitschrift für Beratung und Studium die letzte umfassende Feldbeschreibung nun mehr als 10 Jahre zurückliegt (vgl. Just-Nietfeld/Nickels 2006).

Aufbauend auf der historischen Entwicklung, dem Forschungsstand und der Selbstverortung der Studienberatung werden im Folgenden die Ergebnisse einer Onlinebefragung der im Feld Studienberatung Tätigen vorgestellt.¹ Besondere Schwerpunkte der Befragung waren dabei die Verbreitung und Einordnung von Beratungsschulen und -methoden, Qualifikationen und Weiterbildungen sowie die Verbreitung von diagnostischen Verfahren. Daraus lassen sich Grundlagen des Beratungsselbstverständnisses der Studienberater/innen ableiten. Dieses Beratungsselbstverständnis ist Ansatzpunkt für eine Abgrenzung zu und eines Konflikts mit Ökonomisierungstendenzen von organisationalen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel einer Stärkung des Aspekts des Studierendenmarketing in der Studienberatung. Auch aus dieser Diskussion heraus ist die weitere Professionalisierung des Feldes eine wichtige Herausforderung. Hierzu soll der Bericht Grundlagen aufzeigen und Diskussionsanregung bieten.

Forschungsstand: (Selbst-)Verständnis von Studienberater/innen

Zunächst stellt sich die Frage nach der Verortung der Studienberatung in Form ihres professionellen Selbstverständnisses. Ein solches umfasst auch eine Verortung in Qualifikationen und Zugangswegen, darunter fallen im psycho-sozialen Feld neben den formalen Studienabschlüssen auch die speziellen Kenntnisse in Beratungsmethoden. Zunächst lässt sich feststellen, dass es eine einheitliche Ausbildung bzw. einen einheitlichen Zugangsweg in den Beruf „Studienberater“ nicht gibt, anders als beispielsweise im Falle der Sozialarbeiter/in und der psychologischen Psychotherapeut/in. Die Entwicklung eines solchen definierten Berufsbildes eines „Berufsberaters“ ist eine lange Diskussion im Deutschen Verband für Bildungs- und Berufsberatung (dvb). Diese mündete zuletzt im Positionspapier „Professionelle Bildungs- und Berufsberatung“ (vgl. dvb 2016), welches sich zunächst von der Idee eines Berufsbildes verabschiedet, jedoch Grundsätze für eine hohe Beratungsqualität nennt. Für den Bereich der Berufsberatung empfiehlt der Verband daher den Erwerb von umfassenden Kompetenzen durch einschlägige Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, welche sich an den Qualitätsmaßstäben des Grundsatzpapiers (und seinen Änderungen und Ergänzungen) der Deutschen Gesellschaft für Beratung (vgl. DGfB 2003) orientieren (welcher der dvb als Gründungsmitglied angehört). Die GIBeT und der dvb verweisen darüber hinaus auf die Qualitätsstandards des Nationalen Forums Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (vgl. nfb 2014). Beide Verbände bemühen sich um die Etablierung von Ausbildungs- und Qualitätsstandards. Die Einhaltung dieser und anderer Standards wird z.B. auch über das Berufsberatungsregister (ursprünglich vom

¹ Bei dem folgenden Artikel handelt es sich um eine gekürzte und geschärfte Version des Gesamtberichts über die Studie. Eine Kurzzusammenfassung und die Gesamtversion des Berichts (alle Zahlen, Grafiken und Quellen) finden Sie im Nachgang zu dieser Veröffentlichung (nach ca. 6 Monaten) auf www.universitaetsverlagwebler.de.

dvb gegründet, seit 2008 getrennt vom dvb, orientiert sich am Berufsbild Berufsberater) oder das Zertifikat der GIBeT transparent gemacht (<http://www.bbregister.de/>; <http://www.gibet.de/fortbildungszertifikat.html>).

Während früher innerhalb der Bundesagentur für Arbeit neben dem Studium (die Bundesagentur für Arbeit hatte in Mannheim den ersten Studiengang für Berufsberatung und führt diese Tradition mit den Beratungsstudiengängen an der HdBA weiter) auch noch weitere Zugangswege in die Berufs- und Studienberatung existierten (Aufbaustudiengänge und Fortbildungen), kann ein einschlägiges Hochschulstudium auch in der Bundesagentur als Mindestvoraussetzung gesehen werden. Jedoch sind und werden Stellen in der Berufs- und Studienberatung in der Bundesagentur auch mit Mitarbeitern besetzt, die ein solches einschlägiges Studium oder eine umfangreiche Beratungsqualifikation nicht nachweisen können. Für die Tätigkeit als Studienberater/in an der Hochschule war das abgeschlossene (nicht unbedingt einschlägige) Hochschulstudium schon immer Voraussetzung, eine einschlägige Beratungsqualifikation wird mit unterschiedlicher Deutlichkeit vorausgesetzt (vgl. Scholle 2015, S. 49). Die HRK legte entsprechende Standards zuletzt 1994 verbindlich fest: „Die für die Tätigkeit in der Allgemeinen Studienberatung erforderliche Mindestqualifikation umfasst ein abgeschlossenes Hochschulstudium, gründliche Kenntnisse des Hochschulsystems und der verschiedenen Studienmöglichkeiten, sowie Beratungskompetenz. Berufsanfänger sollten verpflichtet werden, diese Qualifikation in einem von den Hochschulen organisierten und ggf. von der Landesrektorenkonferenz beaufsichtigten Aus- und Fortbildungsprogramm zu erwerben“ (Hochschulrektorenkonferenz 1994).

Beratungsmethoden

Aus dem psychotherapeutischen Bereich entstammen die Beratungsmethoden der psychologisch und pädagogisch arbeitenden Studienberatung, welche sich an den bekannten Psychotherapieschulen orientieren: Tiefenpsychologie/Psychoanalyse, (kognitive) Verhaltenstherapie, humanistische Ansätze, systemische Ansätze (vgl. Kriz 2007; Nußbeck 2010; Dietrich 1991; Katsarov et al. 2014). Die Studienberatung ist jedoch vom therapeutischen Bereich wie folgt abzugrenzen: „In den klassischen Konzepten liegt der Fokus der Psychotherapie auf Defiziten und Störungen mit Krankheitswert einer Person. Zielrichtung einer psychotherapeutisch orientierten Sichtweise von Beratung ist demnach stärker das Verstehen lebensgeschichtlicher Ursachen dieser Defizite und Heilung im Sinne der Beseitigung oder Milderung von Krankheitssymptomen. Im Gegensatz dazu arbeitet Allgemeine Studienberatung stärker präventiv als kurativ und setzt an den Entwicklungsmöglichkeiten und Ressourcen einer Person an“ (Just-Nietfeld/Nickels 2006, S. 5). Daher galt und gilt insbesondere: „Auch wenn die Beratungsmethodik in der Studienberatung ihren Ursprung in den klassischen Therapiemethoden hat, entwickelt sich seit Ende der achtziger Jahre eine zunehmend eigenständige Beratungstheorie mit zusätzlichen Wurzeln in pädagogischen und soziologischen Theorien. Die Beratungsmethodik kann somit als eklektisch bezeichnet werden und integriert Modelle aus Gesprächspsychotherapie, Verhal-

tenstherapie, systemischer Therapie, Supervision, Coaching und Organisationsberatung“ (Just-Nietfeld /Nickels 2006, S. 7). In ihrem Eklektismus als auch im Fokuswechsel von Defiziten zu Ressourcen (vgl. Krampen 2002) folgt die Beratungsmethodik der allgemeinen Professionalisierungsdynamik des therapeutischen Feldes, ihre Eigenständigkeit begründet sich vor allen in ihren begrenzten und eigenständigen Anwendungsfeldern und ihrer Abgrenzung zu Krankheitsbegriffen und entsprechender diagnostischer Einordnung. Diese eigenständige Beratungstheorie und die Integration von verschiedenen Beratungstraditionen und Methoden finden ihren aktuellen Ausdruck im Fortbildungscurriculum der GIBeT, welches in vielen Diskussionen und Arbeitsgruppen seit 2009 entwickelt wurde. Mit der Etablierung des GIBeT-Fortbildungszertifikats wurde ein größerer Schritt zur Sicherung und Entwicklung eines Berufsbildes „Studienberater“ an Hochschulen unternommen.

Bislang gibt es keine Studie, welche die Verbreitung und Kenntnis von bestimmten Methoden im Feld untersucht, daher sollte im Rahmen des im Folgenden dargestellten Forschungsprojekts u.a. ermittelt werden, ob und wenn ja in welchem Umfang diese Ansätze in der Praxis eine Rolle spielen und welche Ausbildungen und Qualifikationen über die Mindeststandards hinaus im Feld vorherrschen.

Forschungsdesign und Stichprobe

Aufbauend auf dem vorgestellten Überblick über das (Selbst-)Verständnis des Feldes der Studienberatung und den großen Forschungslücken in seiner empirischen Beschreibung wurde im Rahmen der Dissertation des Autors über ein Thema einer speziellen Zielgruppe („Begabungsvielfalt als Herausforderung der Studienwahl“) ein allgemeiner Forschungsfragebogen entwickelt. In die Entwicklung flossen drei leitfadengestützte Experteninterviews ein. Der Fragebogen wurde als Onlinefragebogen mit 18 Fragen aufgesetzt und im Zeitraum 16.12.2015 bis 30.03.2016 über die Verbände dvb, GIBeT sowie den ZSB-Mailverteiler und die zentralen Adressen der BIZ verschickt. Auf den Link zur Befragung haben 1030 Personen geklickt (Doppelklicks mitgezählt), die Reichweite der Mailverteiler dürfte also oberhalb dieser Anzahl anzusetzen sein. Begonnen haben die Umfrage 586 Personen, von denen 282 die Umfrage auch beendet haben. Die Anzahl der antwortenden Personen ist mit N zu den einzelnen Fragen angegeben, sie schwankt zwischen 62 und 420, auf die letzten soziodemografischen Fragen antworteten noch ca. 226-229 Personen. Die Frage nach dem Arbeitgeber beantworteten 229 Personen, davon entfielen 114 auf die Hochschule, 100 auf die Bundesagentur für Arbeit, 12 auf den Bereich Selbstständige und 3 auf andere Träger. Nimmt man vereinfacht an, dass die Reichweite des Fragebogens bei ca. 1.200 Personen lag, so ist der Rücklauf mit ca. 20% (Schwankung in der Beantwortung der Fragen zwischen 5-35%) für eine Onlinebefragung immer noch sehr gut einzuschätzen. Die Verteilung auf Arbeitgeber, Alter und Berufserfahrung entspricht dabei den Vorannahmen des Autors über die Proportionen im Feld, jedoch gibt es dazu keine vergleichbaren, belastbaren, statistischen Untersuchungen. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass

durch die fast ausschließliche Verbreitung über die Fachverbände eine vollständige Repräsentativität für die Grundgesamtheit eher nicht anzunehmen ist.

Ergebnisse der Befragung

Die Studienberater/innen sind im Durchschnitt etwa 46,7 Jahre alt und verfügen über eine durchschnittliche Berufserfahrung von 12 Jahren. Die meisten haben ein gesellschaftswissenschaftliches Fach studiert, dabei überwiegend Pädagogik/Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften. Auch der bundesagenturspezifische Abschluss Verwaltungswirt ist häufig vertreten. Wirtschaftswissenschaftliche Fächer liegen noch vor Lehramt. Natur- und Ingenieurwissenschaftliche Hintergründe sind ebenso wie geisteswissenschaftliche Abschlüsse eher weniger vertreten. Überraschend niedrig sind die Abschlusszahlen in beratungsnahen Fächern wie Psychologie und soziale Arbeit. Alle Befragten gaben an, einen Hochschulabschluss zu besitzen, 15 Personen gaben an, über zwei Hochschulabschlüsse zu verfügen, und 9 nannten zusätzlich noch einen Berufsabschluss (zumeist im kaufmännischen Bereich).

Zur offenen Frage nach ihrer Beratungsqualifikation machten 201 Personen Angaben. Dabei gab die größte Gruppe an, über eine umfangreiche (mindestens einjährige) Beratungsausbildung (56) zu verfügen. Zusätzlich, zum Teil aber auch ausschließlich, wurden sonstige größere Fortbildungen (n=44) angegeben. Zur selben Kategorie lassen sich auch die Ausbildung „Bildungsberatung und Kompetenzentwicklung“ am RQZ (Regionale Qualifikationszentren) (10) und die Profil-Pass-Ausbildungen (8) rechnen. Die Berater/innen an der Bundesagentur besuchten meist nur interne Fortbildungen (38) unterschiedlichen Umfangs (von BEKO-Schulungen bis hin zu Beratungsausbildungen und Traineeprogrammen). Darüber hinaus verfügen einige über weitere Qualifikationen wie eine Coaching- oder Trainerausbildung (16). Therapie- (11), Supervisions- (10) und Mediationsausbildungen (6) sind eher selten. Die meisten Berater/innen geben eine umfangreichere Grundausbildung und verschiedene ergänzende Weiterbildungen an. Ein formalisiertes Programm, wie ein Studium (7), oder Zertifikatsprogramm wie das der GIBeT (6), ist eher die Ausnahme als die Regel.

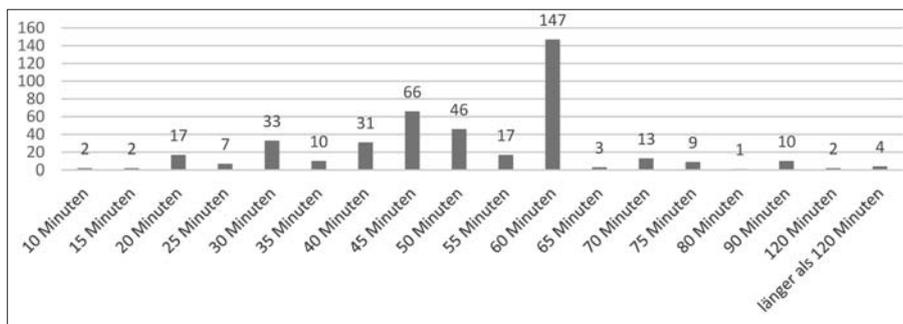
Wenn man sich die Beratungsausbildungen und die größeren Weiterbildungen nach ihrer Ausrichtung nach Therapieschulen und Beratungsmethoden betrachtet, ergeben sich klare Schwerpunkte in der Beratungsausrichtung der Studienberater/innen. So sind systemische Ausbildungen (43) mit Abstand die meistgenannten, gefolgt von personen- und klientenzentrierten Ansätzen (15/13). Die Lösungsorientierung (11) kann dabei sowohl als eigenständig gesehen werden, als auch in systemischen und klientenzentrierten Methoden verortet werden. Häufiger sind auch Ausbildungen aus den Bereichen Gestalttherapie (7), Neuro-

Linguistisches Programmieren (7) und Transaktionsanalyse (6) vertreten. Das Züricher Laufbahnberatungsmodell ist als einziges bereichsspezifisches Modell mit 6 Nennungen hervorzuheben. Alle weiteren Ansätze, sowohl humanistische als auch die klassischen Verfahren der Psychoanalyse und Verhaltenstherapie können mit nur einzelnen Nennungen als eher nicht zu den Grundrichtungen der Studienberatungsausbildungen gerechnet werden. Diese Verortung in den Ausbildungsrichtungen ist im Folgenden auch für die Interpretation der von den Studienberater/innen als nützlich eingestuft und verwendeten Methoden zu beachten.

Für diese Interpretation ist ebenfalls die Betrachtung der Terminstruktur in der Beratung von elementarer Bedeutung. Anders als in vielen Coaching- oder Therapiesettings sind die Studienberatungen in der Bundesagentur für Arbeit und in den zentralen Studienberatungen strukturell eher auf einen Beratungstermin ausgelegt. Dies zeigt sich auch in dieser Befragung. So findet durchschnittlich nur in etwa 20-30% der Fälle mehr als ein Termin statt (Median bei ca. 20%, Mittelwert bei ca. 30%): Dabei besteht ein signifikanter Unterschied in der Häufigkeit der Mehrfachtermine zwischen Studienberater/innen an Hochschulen. Diese geben im Mittel an in etwa 20% der Fälle Mehrfachtermine zu haben, und in der Bundesagentur, wo dies laut Angaben der Berater/innen im Schnitt bei über 30% der Einzelberatungen der Fall ist (MW-BA: 4,28; MW-HS: 2,96; MW-G: 3,83- Signifikant $F(1,211)=24,509$ $p<0,001^{***}$). Wenn mehrere Termine innerhalb einer Einzelberatung stattfinden, so handelt es sich nicht um längere Prozesse mit mehreren bis vielen Terminen, wie in einem Coaching oder Therapieprozess, sondern meist nur um einen zweiten höchstens dritten Termin (Median: 2 Termine; Mittelwert: 3 Termine). Regelmäßig vier oder mehr Termine werden fast nur von den selbstständigen Studienberater/innen angegeben.

Die durchschnittliche Dauer der Einzeltermine wird mit ca. 45-60 Minuten (Median/Mittelwert: 50 Minuten) angegeben und entspricht damit etwa dem Schnitt einer normalen Therapiesitzung (50 Minuten).

Abbildung 1: Wie lange dauert eine durchschnittliche Einzelberatung bei Ihnen? (N=420)

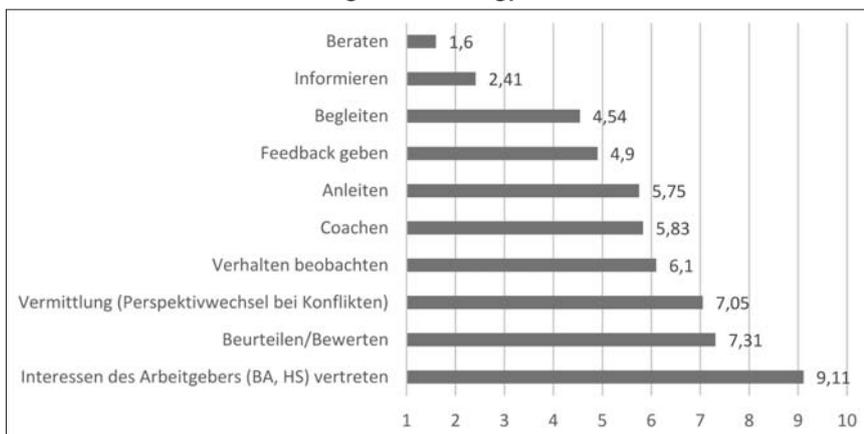


Auch hier zeigt sich, dass in der Bundesagentur tendenziell mehr Zeit für den durchschnittlichen Einzeltermin zur Verfügung steht (Standardtermin 60min), während an den Hochschulen oft auch kürzere Beratungsformate (z.B. in Form einer offenen Sprechstunde) verankert sind (Mittelwert 45min). Auch hier geben die selbstständigen

gen Studienberater/innen an, durchschnittlich längere Termine (Mittelwert bei 90min) zu haben (die Unterschiede sind aber u.a. aufgrund der geringen Anzahl der Selbstständigen in der Befragung nicht statistisch signifikant). Nach Aussage eines Beraters der Bundesagentur zeigt sich hierbei eine spannende historische Entwicklung, da es früher die Studienberater/innen der Hochschulen gewesen seien, die mehr Zeit hatten als die Berater/innen der Bundesagentur.

Die nächste Frage zielte darauf ab, zu schauen, welchen Stellenwert verschiedene Aspekte von Beratung innerhalb dieser Zeitstruktur haben. Die Studienberater/innen sollten die 10 Aspekte der Beratung (nach Knoll 2008) ordnen. Die folgende Rangfolge ist nach den Mittelwerten dieser Rangplätze geordnet. Neben den Hauptaspekten ist erkennbar, dass Aspekte eines längeren Prozesses wie Begleiten, Anleiten und Coachen deutlich im Mittelfeld anzusiedeln sind. Darüber hinaus ist sehr eindeutig, dass die Vertretung von Interessen des Arbeitgebers im Stellenwert für die Studienberater/innen deutlich weniger Bedeutung zugemessen wird.

Abbildung 2: Ordnen Sie folgende Aspekte entsprechend des Stellenwerts in Ihrer Beratungsarbeit (Rangplätze von 1-10; N=313-334)



Darauf aufbauend zielten Kernfragen des Forschungsfragebogens auf die genaue Einschätzung des Beratungsaspekts im Hinblick auf Beratungsmethoden und -konzepte sowie von Bilanzierungs- und Testverfahren. Hierzu wurde vom Autor versucht, basierend auf der Forschungsliteratur aus der Beratungsforschung, Ausbildungscurricula an Hochschulen und in Weiterbildungen, sowie dem Überblick „Basics der Studienberatung“ möglichst vollständige Listen zu erstellen². Dabei konnte eine strikte Trennung zwischen grundlegender Beratungsschule/Beratungsmethode und konkreten, praktischen Beratungskonzepten bzw. -techniken aufgrund des zumeist fließenden Übergangs in Theorie und Praxis nicht aufrechterhalten werden. Die folgende Tabelle gibt zunächst ein Ranking nach dem Mittelwert des eingeschätzten Nutzens an (vgl. Abbildung 3).

Als die nützlichsten Methoden werden die personen-/klientenzentrierte Beratung, sowie die Orientierung an Ressourcen und Lösungen betrachtet. Ebenfalls größerer Nutzen wird prospektiven Methoden und systemischen Fragen eingeräumt. Praktischeren Techniken (Verhaltensanalyse) und Konzepten (Transaktionsanalyse) klassischer

Therapieschulen wie Verhaltenstherapie und Psychoanalyse wird ein größerer Nutzen zugeschrieben als ihren klassischen Formen. Diesen werden wie vielen anderen therapeutischen Grundformen wenig Nutzen zugeschrieben. Insgesamt wird deutlich, dass ein Fokus auf gesprächsorientierten Methoden und Kurzinterventionen liegt, aufwendigere Methoden wie kreative Techniken oder Arbeit im Raum wird für die Studienberatung eher nur ein mittlerer Nutzen zuerkannt. Eher dem therapeutischen Feld zugeordnete Methoden wie Systembrett, Psychodrama oder Logotherapie wird allgemein wenig Nutzen für die Studienberatungsarbeit zugeschrieben.

Neben dem eingeschätzten Nutzen stellt sich die Frage nach der Häufigkeit der Verwendung dieser Methoden in der konkreten Studienberatungsarbeit. Hier zeigt sich ein sehr ähnliches Gesamtbild, wobei die Tendenzen noch deutlicher zu Tage treten. So prägen die personen- und klientenzentrierte Beratung und die Orientierung an Ressourcen und Lösungen fast immer die Studienberatung. Systemische und prospektive Fragen kommen dann schon in einem deutlichen Abstand eher teilweise zum Einsatz.

Im Bereich teilweise liegen dann auch viele weitere praktische Ansätze wie z.B. SWOT-Analyse und Potentialanalyse. Hier sind auch viele Fragetechniken (Narrative und existentielle Fragen) und Methoden (Bildkarten, Lebensfluss) zu verorten. Von den Beratungsrichtungen spielt die Gewaltfreie Kommunikation noch eine stärkere Rolle. Andere therapienahe Verfahren werden nur selten (TA, Gestalt) bzw. fast nie (NLP, VT, Psychodrama, Logo, Tiefenpsychologie) zur Anwendung gebracht. Es zeigt sich also deutlich, dass die Studienberatung von den humanistischen Beratungsschulen geprägt ist und zum Teil Methoden und Techniken anderer Schulen (allen voran die Systemische) verwendet. Die klassischen Schulen der Verhaltenstherapie und Psychoanalyse/Tiefenpsychologie spielen gar keine bis eine sehr stark untergeordnete Rolle.

Insgesamt kann die Beschreibung der Beratungsmethodik der Studienberatung als „eklektisch“ erneut bestätigt werden (vgl. Just-Nietfeld/Nickels, S. 6). Sie basiert dabei stärker auf Beratungs- und Coachingansätzen der humanistisch-gesprächspsychotherapeutischen und der systemischen Beratung, weniger auf therapeutischen Schulen und Techniken. Eine allgemein anerkannte oder gar verbindliche Schule oder Methodik gibt es nicht. So liegt die Entwicklung eigener Formen und Methoden in der Hand der einzelnen Studienberater/innen, was für beständige Veränderungen und Neuorientierung sorgt.

² Die Aufzählung an Methoden und Ansätzen ist natürlich nicht abschließend zu verstehen, vielleicht sind bestimmte methodische Varianten auch unter einem anderen Namen bekannt oder verbreitet. Unter der ergänzenden Kategorie Sonstiges wurden noch benannt: Life-Work-Planning-Methode (3); Beratungskonzeption der Bundesagentur (2); Einfache Nennung: Life Tree, Self-Assessment, Rollen nach Belbin, Fokussieren, Brainwriting, Bewerbungstraining, Psychoedukation, Beziehung/Werte Berater-Klient, Züricher Ressourcen Modell.

Abbildung 3: Wie bewerten Sie den praktischen Nutzen der folgenden Beratungs- methoden und -konzepte für Ihre Beratungsarbeit? (1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch/N=147-239)



Diskussion

Die Forschungsergebnisse zeigen durchaus einige Leitorientierungen und Grundsätze des Feldes der Studienberatung auf, von einem einheitlichen Berufsbild bzw. Professionsverständnis scheint die Studienberatung jedoch noch etwas entfernt.

So wurde der Bereich zunächst im Wesentlichen von Menschen geprägt, die in die Studienberatung „hineingerutscht“ sind. In den letzten Jahren gab es einige Bemühungen um Professionalisierung und Zertifizierung. So wurde aufbauend auf einer längeren Tradition von Studien- und Ausbildungsprogrammen an der Bundesagentur für Arbeit ein eigener Beratungsstudiengang geschaffen. Auch an einigen Universitäten entstanden Beratungsstudiengänge und rund um die Entwicklungen des nationalen Forums für Beratung entwickelten sich größere Forschungsprojekte. Die Fachverbände bemühen sich dabei seit längerem insbesondere um den Bereich der Zertifizierung und transparente Standards. In diesen Kontext ist die langjährige Debatte um ein Berufsbild im dvb einzuordnen, ebenso wie die durch den dvb initiierte Schaffung des nun davon unabhängigen Berufsberatungsregisters und damit nicht abgeschlossene Zertifizierungsideen. In ähnlicher Stoßrichtung haben sich im Zuge der Selbstorganisation über die GIBeT die Studienberater/innen an Hochschulen über die allgemeinen HRK-Standards hinaus ein Fortbildungszertifikat geschaffen, welches die Wunschvorstellung einer Grundqualifikation abbildet. Der Blick in die Antworten auf dieser Umfrage zeigen jedoch, dass es auch noch heute eher so zu sein scheint, dass man in die Studien- und Berufsberatung irgendwie hineingerät. Eine dezi-

dierte systematische Ausbildung für Studienberater/innen gibt es bislang nicht.

Daraus ergeben sich auch insbesondere in letzter Zeit in der GIBeT diskutierte Tendenzen einer impliziten De-Professionalisierung durch die Einstellung von Bachelor und sogar Masterabsolvent/innen auf niedrigeren Stellenniveaus an Hochschulen. Darüber hinaus zeigen sich in den Zahlen zur Dauer der Beratung und zur Häufigkeit von Mehrfachterminen meines Erachtens ebenso deutlich veränderte Rahmenbedingungen in der personellen und strukturellen Ausstattung an Hochschulen und Bundesagenturen, welche als ökonomische Optimierungstendenz begriffen werden können. Dies steht diametral zu der Idee einer offenen und biografieorientierten/klientenzentrierten Beratung, welche den individuellen

Prozesscharakter von Entscheidungen betont. Hier zeigen sich Rationalisierungsideen auf Hochschulseite, welche die Studienberatung eher als Service- und Informationseinheit einordnet und ihr somit eine akademische und pädagogisch-psychologische Eingruppierung abspricht. Mit dieser graduell vorgenommenen Verschiebung wird Studienberatung vermehrt dem Risiko ausgesetzt, von einer neutralen und freien Beratung hin zu einer von bestimmten Interessen (Arbeitsmarktorientierung, Marketingorientierung) geleiteten Einrichtung der Studierendenlenkung zu werden. Dies entspricht jedoch (noch) nicht dem Selbstverständnis der Studienberatung von ihrer Beratung. So landete der Aspekt der Interessen des Arbeitgebers (Bundesagentur oder Hochschule) klar auf dem letzten Rankingplatz. Dies ist auch insoweit spannend, dass auch schon jetzt die Bundesagentur mit ihrer Arbeitsmarktorientierung allgemein einem politischen Auftrag unterliegt (vgl. § 1, 2, 29-34 SGB III) und auch viele Hochschulen die Studienberatungen teilweise als wichtiges Marketing-Instrument betrachten. Letztes wird in der GIBeT immer wieder stark diskutiert und mit einigem Argwohn betrachtet (Stichwort „Ökonomisierung der Studienberatung“). Dabei ist eine grundlegende Marketingfunktion der Studienberatung an der Hochschule durch ihre Rolle als Erstkontaktstelle inhärent (vgl. Müller 2015, S. 53). Hier zeigt sich meines Erachtens ein klarer Bedarf nach einer klar formulierten Abgrenzung von auch in einer neutralen und allgemeinen Studienberatung legitim zu erfüllenden Interessen des jeweiligen Arbeitgebers und Aspekten, die genau diese Neutralität grundlegend gefährden. Diese klare Abgrenzung erweist sich in der konkreten Berufspraxis zumeist nicht so einfach, da bestimmte Bereiche logisch

ineinandergreifen und Institutionslogiken in ihrer Wirkung oftmals nicht klar erkennbar sind. Die Diskussion in den Fachverbänden und die systematische Selbst-Reflexion der einzelnen Berater/innen ist daher von hoher Bedeutung. Für die Selbstreflexion ist dabei eine fundierte Beratungsausbildung eine essentielle Grundlage. Man kann aus den Angaben zur Ausbildung erkennen, dass sich die meisten Studienberater/innen beständigen und zum Teil auch umfangreichen Weiterbildungen unterziehen. Eine umfassende grundständige Beratungsausbildung mit einem hohen Selbsterfahrungs- und Selbstreflexionsteil ist derzeit jedoch eher noch Ausnahme als Regel, vor allem wenn man die Standards der Systemischen Gesellschaft zu Grunde legt, nach der die Coaching-Ausbildung 1,5 Jahre, die Berater-Ausbildung 2 Jahre und die Therapeutenausbildung min. 3 Jahre umfasst.

Dies führt auch zur Frage der Verortung der (psychologisch arbeitenden) Studienberater/innen in den sogenannten Schulen der Psychotherapie. Berater/innen waren dabei seit jeher nicht auf eine so klare Abgrenzung bedacht wie Therapeut/innen (positive Entwicklungen im Sinne eines integrativen Ansatzes einmal ausgenommen). Es zeigt sich jedoch eine eindeutige Positionierung bezüglich humanistischer Ansätze (vor allem in Bezug auf die positive Grundhaltung der klientenzentrierten Beratung wie zum Beispiel der Orientierung an Ressourcen) und systemischer Ansätze (vor allem in Bezug auf lösungsorientierte und systemische Fragetechniken). Es bleibt die Frage, ob die Studienberatung aus diesen Ansätzen nur eklektisch Aspekte entlehnt oder ob sich auch eigene Methodik entwickelt hat. Letzteres ist nur zu vermuten, da der Forschungsstand zur Studienberatung insgesamt als eher dünn zu beschreiben ist und eigene Grundlagenwerke (Lehr- oder Handbücher) nicht existieren. Hier besteht eine wesentliche Professionalisierungslücke. Eine solche Professionalisierung im Bereich Weiterbildung und Zertifizierung könnte zu mehr Klarheit in Stellenbeschreibungen und der Entwicklung von Fort- und Weiterbildungen führen³.

Der Autor dieses Textes widmet sich im Anschluss an dieses Projekt weiterführenden Forschungen zu diesen Themen⁴. Wenn Sie Rückmeldungen, Fragen, Kritik zu dieser Studie und diesem Text haben oder den Wunsch zur Mitarbeit oder Kooperation verspüren, melden Sie sich gerne. Meine Forschung unterliegt genauso einer stetigen Fortentwicklung wie das spannende Feld der Studienberatung.⁵

Literaturverzeichnis

- Deutsche Gesellschaft für Beratung* (2003): *Beratungsverständnis*. Online verfügbar unter <http://dachverband-beratung.de/dokumente/DGfB-Beratungsverständnis.pdf>
- Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung* (2016): *Professionelle Bildungs- und Berufsberatung*. – Positionen des dvb – Verabschiedet in der dvb-Mitgliederversammlung am 23.04.2016. Hg. v. http://www.dvb-fachverband.de/fileadmin/medien/grundsatzpapiere_dvb/2016_04_23_Grundlagenpapier.pdf
- Dietrich, G.* (1991): *Allgemeine Beratungspsychologie*. Eine Einführung in die psychologische Theorie und Praxis der Beratung. 2. Aufl. Göttingen/Toronto/Zürich.
- Durner, W./Faßbender, K.* (2007): *Rechtliche Stellungnahme zur gegenwärtigen und zur künftig möglichen Stellung der öffentlichen Berufsberatung in der Bundesrepublik Deutschland*. Hg. v. Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung. Online verfügbar unter http://www.dvb-fachverband.de/fileadmin/medien/grundsatzpapiere_dvb/Gutachten_zu_r_Berufsberatung_Kurzfassung.pdf
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (Hg.)* (1991): *Perspektiven der Studienberatung*. Dokumente zur Hochschulreform. Konstanz, 22.-24.08.1990. Bonn (70).

- Hochschulrektorenkonferenz (HRK)* (1994): *Die Studienberatung in den Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland*. Entschließung des 173. Plenums vom 4. Juli 1994. Online verfügbar unter <http://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/position/convention/die-studienberatung-in-den-hochschulen-in-der-bundesrepublik-deutschland/>
- Just-Nietfeld, J./Nickels, B.* (2006): *Basics der Allgemeinen Studienberatung – Eine Positionsbestimmung aus niedersächsischer Perspektive*. In: *Zeitschrift für Beratung und Studium*, 1 (1), S. 2-9.
- Katsarov, J./Schiersmann, C./Schmidtpott, S./Schober, K./Weber, P.C.* (2014): *Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb). Berlin/Heidelberg.
- Knoll, J.* (2008): *Lern- und Bildungsberatung*. Professionell beraten in der Weiterbildung. Bielefeld.
- Krampen, G.* (2002): *3-Phasen-Modell zur Geschichte der Psychotherapie im 20. Jahrhundert*. In: *Report Psychologie*, 27 (5-6): S. 330ff.
- Kriz, J.* (2007): *Grundkonzepte der Psychotherapie*. 6. Aufl. Weinheim.
- Mayring, P.* (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/663863172>
- Müller, C.* (2015): *Adolphe, der akademische Smart-Shopper*. Ein Beratungsdrama in vier Akten. In: *Zeitschrift für Beratung und Studium*, 10 (2), S. 52-58.
- Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb)* (2014): *Professionell beraten mit dem BeQu-Konzept*. Instrumente zur Qualitätsentwicklung der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Berlin/Heidelberg. Online verfügbar unter <http://bequ-konzept.beratsungsqualitaet.net/assets/Uploads/BeQu-Konzept.pdf>
- Nestmann, F./Engel, F./Sickendiek, U. (Hg.)* (2013): *Das Handbuch der Beratung*. Tübingen.
- Nickels, B./Just-Nietfeld, J.*: *Fortbildungcurriculum im Profil Bildungsberatung*. Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V. (GIBeT). Online verfügbar unter [https://gibet.org/fortbildungs-zertifikat/ordnungen/?\(2711.2017\)](https://gibet.org/fortbildungs-zertifikat/ordnungen/?(2711.2017))
- Nußbeck, S.* (2010): *Einführung in die Beratungspsychologie*. München.
- Schimank, U.* (2005): *Die Entscheidungsgesellschaft*. Komplexität und Rationalität der Moderne. 1. Aufl. Wiesbaden, Deutschland.
- Schmidt, U. (Hg.)* (2006): *Übergänge im Bildungssystem*. Motivation, Entscheidung, Zufriedenheit. 1. Aufl., Wiesbaden (Hochschulforschung, Bd. 3).
- Scholle, K.* (2015): *Prekäre Beschäftigung als zukünftiger Normalfall? Erste Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse im Arbeitsmarktfeld der Beratung im Hochschulkontext*. In: *Zeitschrift für Beratung und Studium*, 10 (2), S. 45-51.
- Schröder, M.* (2015): *Studienwahl unter den Folgen einer radikalen Differenzierung*. Bad Heilbronn.
- Schützzeichel, R.* (2015): *Das Studium als Krise*. Über das professionelle Feld der Studienberatung. In: *Zeitschrift für Beratung und Studium*, 10 (2), S. 38-43.

³ Die Übersichten von Methoden, Tools und Informationsquellen, die im Rahmen des Dissertationsvorhabens zusammengetragen wurden, könnten eine Basis für Fortbildungsprogramme und ggf. eines Grundlagenwerkes sein. Mit dem Fortbildungcurriculum der GIBeT ist schon ein wichtiger Schritt in diese Richtung getan, und der dvb hat in seinem Grundsatzpapier („Professionelle Bildungs- und Berufsberatung – Positionen des dvb-Verabschiedet in der dvb-Mitgliederversammlung am 23.04.2016) eine weitere wichtige Grundlagen erarbeitet.

⁴ So soll als nächstes basierend auf den hier nicht ausgewerteten Fragen zur Begabungsvielfalt in der Studienberatung eine vergleichende Studie mit Berater/innen in Hochbegabtenberatungsstellen ausgewertet werden. Darüber hinaus läuft eine Onlinebefragung mit Studierenden und Stipendiaten ebenfalls zu Schwierigkeiten in der Studienwahl aufgrund zu vieler Begabungen und Interessen. Im Rahmen dieser Studie wurden die Teilnehmer/innen auch nach der Einschätzung ihrer größten Einflüsse auf die Studienentscheidung gefragt. Diese Daten werden ebenfalls noch einmal einen interessanten Vergleichspunkt zu diesem Forschungsprojekt bilden.

⁵ Ich danke Rainer Thiel, Barbara Knickrehm und Carolin Kleeberg (vom dvb) und Martin Scholz und Rudolf Menne (von der GIBeT) für ihre wertvollen Anmerkungen zur Überarbeitung des Artikels.

■ **Tillmann Grüneberg, M.A.**, Leiter der Beratungsstelle „Zentrum für Potentialanalyse und Begabtenförderung“ an der Universität Leipzig, E-Mail: tillmann.grueneberg@uni-leipzig.de

Daniela Seybold



Die Kunst der Selbstmotivation: Ein Selbstkompetenz-Training für Studierende

Low motivation negatively affects students' learning and academic achievement. The present paper argues to consider motivational problems as an opportunity for students to develop self-regulation skills. For this purpose, a training concept is introduced that promotes the self-motivation of students by emphasizing their individual responsibility to change mindsets and behavioural patterns. In the course of three workshops with accompanying coaching sessions the students are supported in finding their own strategies to deal with their motivational problems.

Motivationsprobleme im Studium können Lernprozesse vorübergehend, aber auch dauerhaft blockieren. Der vorliegende Beitrag spricht sich dafür aus, Motivations-schwierigkeiten als Lerngelegenheit zu verstehen. Durch den bewussten Umgang mit Motivationsproblemen können Studierende selbstregulatorische Kompetenzen ausbauen, die bereits während des Studiums, aber auch im Berufsleben wichtig sind. Das hierzu entwickelte Trainingskonzept fördert die Selbstmotivation von Studierenden, indem diese ihre motivationsbezogene Eigenverantwortung als einen persönlichen Gestaltungsspielraum kennen, wertschätzen und nutzen lernen. Im Rahmen von drei Trainingseinheiten mit flankierenden Coachings werden die Studierenden dabei unterstützt, semesterbegleitend an ihrem Motivationsprojekt zu arbeiten.

1. Motivationsprobleme als Lerngelegenheit

Enge Stundenpläne mit wenig Wahlmöglichkeit, semesterbegleitende Studienleistungen und notenrelevante Semesterprüfungen nehmen Studierende kontinuierlich in die Pflicht. Wenn Lehrveranstaltungen unregelmäßig besucht und Studienaufgaben vor sich hergeschoben werden, die Vorbereitung auf Prüfungen oder das Verfassen der Abschlussarbeit nur schleppend vorangehen, stecken häufig Motivationsprobleme dahinter. Die Hintergründe sind wiederum vielfältig: Studierende berichten vom Zweifel an Sinn und Ziel des gewählten Studiums, von Frustration durch Misserfolge, von Konzentrations- und Organisationsschwierigkeiten.

Die hochschuldidaktische Literatur und Weiterbildung zeigt Dozierenden vielfältige Wege auf, in der Lehre motivationsförderliche Anreize zu setzen (z.B. durch transparente Lernziele, qualitatives Feedback, Berufs- und Praxisrelevanz). Dennoch: Motivation bleibt eine höchst persönliche Angelegenheit – geht es doch um das, was eine Person bewegt (lat. *movere* = bewegen). Betrachtet man Motivationsprobleme gar als subjektive Konstruktionen, die nur vom Subjekt selbst zu lösen sind, impliziert das eine konsequente Selbstverantwortung für die eigene Motivationslage.

Das Training zielt daher im Rahmen einer überfachlichen Qualifizierung darauf ab, Studierende in die Verantwortungsübernahme für Motivations- und damit verbundene Lernprozesse zu führen. Im Sinne eines Empowerments wird die Expertise der Studierenden aktiviert und genutzt, um individuell passende Lösungsstrategien für die Bewältigung ihrer Motivationsprobleme zu entwickeln. Durch die aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Motiven, Zielen und Kompetenzen sowie konkreten Handlungsplänen und -schritten werden selbstregulatorische Fähigkeiten ausgebildet bzw. weiterentwickelt. Der folgende Beitrag geht zunächst auf mögliche Ursachen von Motivationsproblemen ein, um daran anschließend ausgewählte Strategien zur Motivationssteigerung aufzuzeigen. Darauf basierend wird das Trainingskonzept vorgestellt.

2. Wie entstehen Motivationsprobleme?

Die Ursachen von Motivationsproblemen sind vielfältig und oftmals multifaktoriell. Hugo Kehr unterscheidet im 3-K-Modell der Motivation drei Komponenten, um die Motivationslage einer Person zu erklären (Kehr 2004, 2009). Der Kopf steht für Ziele und konkrete Absichten, diese zu realisieren. Der Bauch repräsentiert unbewusste Bedürfnisse, die sich vor allem über Emotionen¹ Gehör verschaffen. Die Hand veranschaulicht subjektive Fähigkeiten, die zur Zielerreichung erforderlich sind. In Anlehnung an diese Motivationstheorie werden im Folgenden drei Gründe für Motivationsschwierigkeiten im Studium herausgearbeitet.

2.1 Wozu? – Wenn Ziele fehlen.

Ziele setzen Menschen in Bewegung und geben ihrem Tun eine Richtung. Ohne zu wissen, wohin es geht, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, gar nicht erst loszulaufen,

¹ *Emotion* und *Gefühl* werden in der Literatur definitorisch voneinander abgegrenzt (siehe dazu Barnow 2015, S. 8-11). Da die Unterscheidung für diesen Beitrag nicht zentral ist, werden beide Begriffe im Folgenden synonym verwendet.

sich zu verlaufen oder nicht zu bemerken, dass das Ziel bereits erreicht wurde. In vielen Fällen liegen Motivationsprobleme in fehlenden oder vagen Handlungsabsichten auf unterschiedlichen Zielebenen begründet: Studierende haben kein Fernziel vor Augen, das ihnen ein attraktives Bild ihrer Zukunft zeichnet (Bsp.: Wie schaut mein Traumjob nach Studienabschluss aus?). Oder ihnen fehlen kleinschrittige Teilziele auf dem Weg dorthin (Bsp.: Wie kann ich das Verfassen meiner Abschlussarbeit organisieren?). Es kann aber auch sein, dass kein offenkundiger Zusammenhang zwischen Fern- und Teilzielen besteht (Bsp.: Wie bereitet mich meine Abschlussarbeit auf meinen Traumjob vor?). Um die eigene Motivation zu erhöhen, ist daher die Schärfung der eigenen Zielperspektive(n) für die nahe und ferne Zukunft unerlässlich.

2.2 Wofür? – Wenn Bedürfnisse auf der Strecke bleiben.

Trotz klarer Zielsetzung berichten Studierende immer wieder davon, dass ihnen der innere Antrieb fehlt, das gesetzte Ziel auch konsequent zu verfolgen. Oftmals findet der Student/die Studentin selbst keinen Zugang zu den Gründen der inneren Blockade, was leicht zu einer Abwertung des eigenen Verhaltens führt. Gleichzeitig steigt die Tendenz, nicht zielorientierten Handlungsimpulsen zu folgen. Innere Widerstände – häufig in Gestalt negativer Emotionen – können darauf hindeuten, dass wichtige Bedürfnisse im Prozess der Zielverfolgung auf der Strecke bleiben: Studierende sind frustriert, wenn sie im Studium nach Sinn suchen, aber keinen erkennen. Sie fühlen sich einsam, wenn sie sich eine Lerngemeinschaft wünschen, aber keinen Anschluss finden. Sie stehen unter Druck, wenn sie Ruhe brauchen, aber das engmaschige Studium keine Auszeit zulässt. Sinn, Zugehörigkeit, Ruhe – nur eine kleine Auswahl von Bedürfnissen, die Menschen in unterschiedlicher Ausprägung haben, aber oft nicht wahr- oder ernstnehmen. Hugo Kehr spricht in diesem Zusammenhang von impliziten Motiven, die bereits in der frühen Kindheit gelernt werden und in der Regel unbewusst sind (Kehr 2004, S. 480). In ebendieser Unbewusstheit liegt auch die Schwierigkeit, die eigentlichen Ursachen innerer Blockaden zu identifizieren. Emotionen als wichtige Bedürfnissignale anzuerkennen, sie genau zu beobachten und zu interpretieren, ist daher ein wichtiger Schritt zur Steigerung der Motivation.

2.3 Wie überhaupt? – Wenn das Ziel unerreichbar scheint.

Auch Zweifel an den eigenen Fähigkeiten können der Zielverfolgung im Wege stehen. Ist der Glaube an die eigene Selbstwirksamkeit und damit an die Erreichbarkeit des Ziels aus eigener Kraft gering, schmälert das die Motivation, selbst aktiv zu werden. Bereits die subjektive Annahme, nicht über erforderliche Kompetenzen zu verfügen, bremsst aus – ohne dass dies von außen betrachtet tatsächlich der Fall ist. Erlebte Misserfolge, geringes Kompetenzerleben oder fehlendes Feedback während des Studiums können daher resignatives Verhalten begünstigen. Umso wichtiger ist es, persönliche Ressourcen und Stärken, aber auch Entwicklungsfelder explizit zu identifizieren.

3. Ansatzpunkte zur Motivationssteigerung

In Bezugnahme auf die eben dargelegten Gründe für Motivationsschwierigkeiten werden im Folgenden drei Ansatzpunkte zur Steigerung von Selbstmotivation aufgezeigt: die Formulierung handlungswirksamer Ziele, die Entwicklung von Selbstempathie und die Förderung von Selbstwirksamkeit.

3.1 Handlungswirksame Ziele setzen

Ziele erfüllen eine Art Brückenfunktion: Sie können über den Rubikon² führen, von der Idee zur tatsächlichen Realisierung. Wie Ziele formuliert werden, wirkt sich daher entscheidend auf den Erfolg von Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben aus.

Aktiv und attraktiv: Ziele sollten immer eine Verhaltensänderung der eigenen Person ausdrücken, was sich in der Verwendung der aktiven Verbform widerspiegelt: „In Zukunft werde ich ... tun“. Diese Zielformulierung kann durch eine weitere Komponente ergänzt werden, in der das Motiv oder Bedürfnis zum Ausdruck kommt, dass sich die betreffende Person mit der Zielverfolgung erfüllt: „In Zukunft werde ich ... tun, um ...“.

Hin-zu statt weg-von: Bei Veränderungswünschen wird oftmals das zugrundeliegende Problem fokussiert, d.h. das Augenmerk liegt darauf, was stört. Diese Problemfokussierung resultiert dann in einer negativen Zielformulierung, etwa: „In Zukunft möchte ich nicht mehr...“. Dabei wird vernachlässigt, eine konkrete Vorstellung davon auszubilden, wohin man sich idealerweise entwickeln möchte. Statt Vermeidungsziele zu formulieren, die eine Abnahme unerwünschten Verhaltens zum Ausdruck bringen (Weg-von-Ziele), sollten Annäherungsziele die Zunahme von erwünschtem Verhalten artikulieren (Hin-zu-Ziele). Diese positive Konkretisierung stärkt die Attraktivität der eigenen Zielvorstellung und bildet gleichzeitig eine handfeste Basis für die Planung erster Handlungsschritte.

Konkret und visionär: Ziele sind dann attraktiv, wenn sie zur Erreichung von Zielen höherer Ordnung beitragen. Gleichzeitig führen spezifische Ziele zu besseren Ergebnissen. Es ist daher wichtig, die verschiedenen Ebenen von Zielhierarchien im Blick zu behalten. Während Oberziele in der Regel mit einem hohen Wert besetzt sind und dementsprechend eine große Zugkraft besitzen (Sehnsuchtsziele), stellen Teilziele durch ihren hohen Konkretionsgrad die Realisierbarkeit sicher. Entscheidend ist somit eine präzise Operationalisierung des Oberziels in kleinschrittige Teilziele.

Realistisch: Die eben genannte Kleinschrittigkeit ist zentrales Merkmal einer realistischen Zielsetzung. Glaubt eine Person an den Erfolg eines Ziels und stellen sich erste Erfolgserlebnisse relativ zügig ein, wirkt sich das positiv auf ihre Zielbindung aus, d.h. die Person wird dieses Ziel mit einer gewissen Beharrlichkeit weiterverfolgen. Investiert eine Person hingegen viel, ohne greifbare Fortschritte zu erzielen, führt das eher zu Frustration und Stillstand.

² Dieser Transit wird in der Motivationspsychologie als *Rubikon* bezeichnet (Achtziger/Gollwitzer 2006, S. 278). Der Begriff *Rubikon* spielt auf die Überquerung des Grenzflusses Rubikon durch Julius Caesar im Jahre 49 vor Christus an, der damit einen Krieg begann.

Überprüfbar: Woran ist erkennbar, dass ein Ziel erreicht wurde? Die Messbarkeit von Zielen sicherzustellen, unterstützt die Ausbildung einer klaren Zielvorstellung. Darüber hinaus wird eine kontinuierliche Überprüfung des Fortschritts möglich. Erste Erfolge wahrzunehmen, anzuerkennen und entsprechend zu feiern, wirkt sich motivationsförderlich aus. Werden Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt, kann rasch entgegengesteuert werden – entweder durch eine Modifikation des bisherigen Verhaltens oder durch die Anpassung der Zielsetzung.

Verbindlich: Die Terminierung von Zielen sowie die Wahl eines Paten, der in den Prozess der Zielrealisierung einbezogen wird, steigern die Verbindlichkeit des persönlichen Vorhabens.

3.2 Selbstempathie entwickeln

Eine Komponente von Selbstempathie oder auch Selbstmitgefühl beschreibt die Fähigkeit, mit persönlichen Schwächen und Fehlern verständnisvoll und wohlwollend umzugehen, statt sich ausschließlich selbst zu kritisieren (Neff 2003, S. 224). Für den Umgang mit Motivationsschwierigkeiten bedeutet das, eigene Blockaden und Ausweichmanöver nicht per se zu verurteilen, sondern das eigene Handeln besser zu verstehen und dadurch ein größeres Verständnis für sich selbst auszubilden. Das erfordert zunächst eine genaue, möglichst wertfreie Beobachtung des eigenen Verhaltens und erlebter Gefühle.

Verhalten und Gefühle beobachten: Die gezielte Beobachtung und präzise Beschreibung von Verhalten hilft, konkrete Ansatzpunkte für mögliche Verhaltensänderungen aufzudecken, aber auch bereits erzielte Erfolge zu identifizieren. Neben Tagebuchübungen zur regelmäßigen Protokollierung von Verhalten eignet sich die Kraftfeldanalyse als Tool, um förderliche wie hinderliche Faktoren im Prozess der Zielverfolgung zu extrahieren. Darüber hinaus kann der achtsame Umgang mit Gefühlen einen wichtigen Hinweis auf mögliche Ursachen für Motivationsprobleme geben. Es bedarf einiger Übung, aufkommende Gefühle bei Motivationshochs und -tiefs genau wahrzunehmen und zu benennen. Um die Versprachlichung von Gefühlen zu unterstützen, stellt Rosenberg im Rahmen seines Konzepts der Gewaltfreien Kommunikation ein umfangreiches Vokabular zur Verfügung (Rosenberg 2013, S. 62f.).

Auf die genaue Beobachtung des eigenen Verhaltens und erlebter Gefühle folgt die aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Bedürfnissen.

Bedürfnisse fühlen: Gefühle, auch negative Gefühle, geben wichtige Informationen darüber, was ich brauche (Rosenberg 2013; Fritsch 2009, S. 65-70). Die Sensibilisierung für den Zusammenhang von Gefühl und Bedürfnis lädt zu einer Neuinterpretation von Gefühlen ein. Das Kontrollieren oder Unterdrücken von Gefühlen behandelt maximal Symptome, dringt aber nicht zu den Ursachen von Motivationsschwierigkeiten vor. Werden Gefühle hingegen als Bedürfnissignale ausgelegt, die Auskunft über erfüllte oder nicht-erfüllte Bedürfnisse geben, können Auslöser für Motivationsprobleme identifiziert werden. Zu erkennen, was einem persönlich fehlt, um motiviert zu sein, ist ein wichtiger Schritt in Richtung Selbstempathie. Gleichzeitig schafft diese Er-

kenntnis die Voraussetzung dafür, in Zukunft stärker für die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse zu sorgen. Da sich Bedürfnisse aufgrund ihres unbewussten Charakters einem rein kognitiven Zugang entziehen, bieten sich vor allem körperorientierte Übungen an, die eigene Achtsamkeit zu erhöhen.

3.3 Selbstwirksamkeit fördern

„Selbstwirksamkeitserwartung wird definiert als subjektive Gewissheit, neue und schwierige Anforderungssituationen aufgrund eigener Kompetenz bewältigen zu können“ (Schwarzer/Jerusalem 2002, S. 35). Neben der tatsächlich vorhandenen Fähigkeit einer Person liefert der Glaube an die eigene Selbstwirksamkeit einen zusätzlichen Beitrag zur erfolgreichen Zielerreichung. Erfolge aus eigener Kraft zu erzielen, ist die wichtigste Quelle von Selbstwirksamkeit. Statt ausschließlich Misserfolge zu erinnern, sollte sich die *Aufmerksamkeit auf persönliche Erfolgsgeschichten* richten: Welche Herausforderung habe ich bereits selbstständig gemeistert? Welche Fähigkeiten kann ich aus meinen Erfolgsgeschichten ableiten? Die oben dargestellten Kriterien zur handlungswirksamen Zielformulierung machen erreichte Erfolge konkreter und greifbarer. Neben eigenen Erfolgserfahrungen können auch Vorbilder die Selbstwirksamkeit anregen, die einem ähnlich sind. In einem Peer-to-Peer-Setting können daher auch die *Erfolge der anderen* bei der Bewältigung von Motivationsproblemen die eigene Selbsteinschätzung positiv beeinflussen. Schließlich bietet *Feedback* die Chance, blinde Flecken der Selbstwahrnehmung zu verringern und persönliche Handlungsspielräume bewusster zu ergreifen.

4. Das Training für Studierende: Die Kunst der Selbstmotivation

4.1 Kontext

Das Trainingskonzept „Die Kunst der Selbstmotivation“ entstand für das Seminarprogramm des Career Centres der Universität Würzburg. Mit dem Ziel, den Bereich der Selbstkompetenzförderung durch prozessorientierte Formate auszubauen, wurde das Training in dieser Form erstmals im Wintersemester 2016/17 durchgeführt. Um möglichst intensiv an den individuellen Bedarfen arbeiten zu können, ist das Training für maximal 12 Teilnehmer/innen ausgelegt. Das Angebot steht Studierenden unterschiedlicher Fächer und Studienphasen offen.

4.2 Ziele

Die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, ist ein Aspekt von Selbstführung mit hoher Berufsrelevanz. Zahlreiche Ausschreibungstexte listen Motivationsfähigkeit als wichtige Stellenanforderung auf. Das Training zielt darauf ab, Studierende dabei zu unterstützen, sich selbst zu führen, indem sie aktiv Verantwortung für ihre persönliche Motivationslage übernehmen. Dieses Grobziel lässt sich in folgende Feinziele ausdifferenzieren, die allesamt den Kompetenzerwerb der teilnehmenden Studierenden fokussieren:

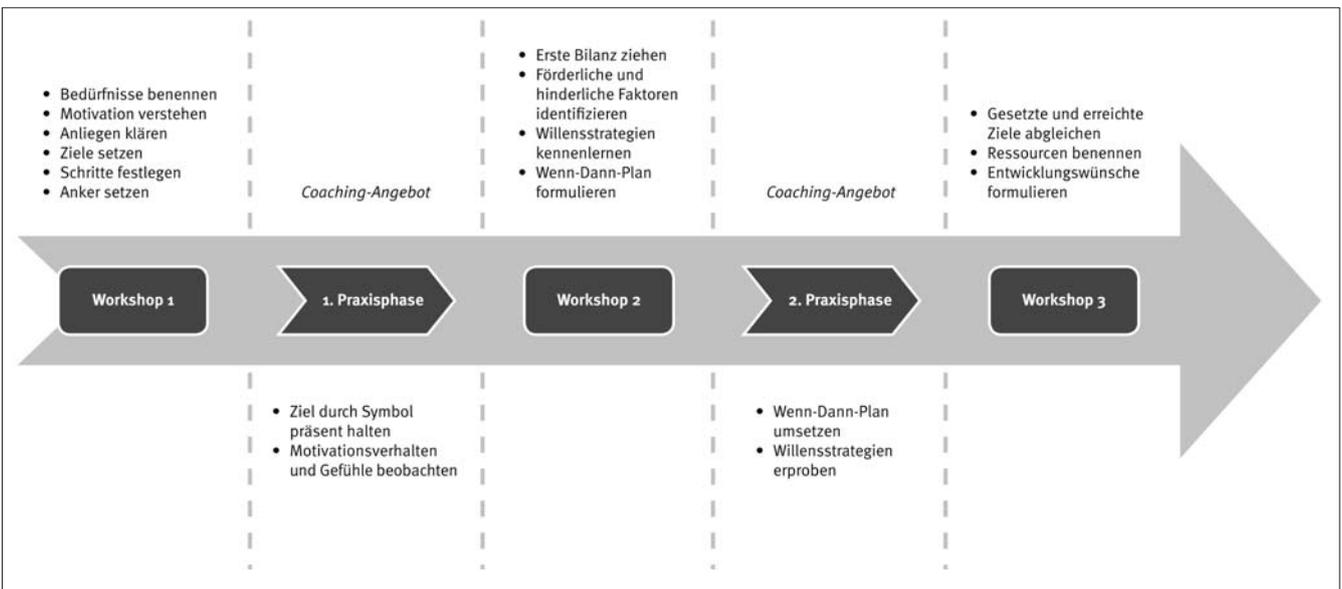
- darlegen, wie Motivation entsteht und wo die Ursachen für Motivationsprobleme liegen können,

- handlungswirksame Ziele für ihr Motivationsvorhaben setzen und diese regelmäßig überprüfen,
- motivationsbezogene Gefühle beobachten und als Bedürfnissignale interpretieren,
- Denk- und Verhaltensmuster beobachten und erkennen, was die eigene Zielerreichung fördert oder behindert,
- ihre Aufmerksamkeit auf erlebte Erfolge richten und bisherige Erfahrungen nutzen, um zielorientierte Handlungswege zu entwickeln.

4.3 Ablauf

Das Training begleitet die Studierenden über den Zeitraum von einem Semester in ihrem spezifischen Motivationsvorhaben. Hierzu finden drei jeweils vierstündige Workshops im Abstand von vier Wochen statt, in denen die Teilnehmenden zum einen themenbezogene Experteninputs erhalten und zum anderen angeleitet werden, an ihrem Projekt individuell zu arbeiten. Für die sog. Praxisphasen zwischen den Workshops erhalten die Studierenden verschiedene Aufgabenstellungen, die eine gezielte Selbstbeobachtung und -reflexion sowie den Transfer von Trainingsinhalten in den persönlichen (Studien-)Alltag unterstützen. Darüber hinaus besteht für alle Teilnehmenden die Gelegenheit, Einzelcoachings wahrzunehmen. Abbildung 1 skizziert den groben Trainingsaufbau und stellt zentrale Aktivitäten in den unterschiedlichen Trainingsphasen dar.

Abbildung 1: Trainingsaufbau



Workshop 1: Einem individuellen Coachingprozess nachempfunden steht zu Beginn der Trainingsreihe die Anlass- und Zielklärung im Mittelpunkt.

Bedürfnisse benennen: Nach einer Begrüßung durch die Trainerin stellen sich die Studierenden vor und erzählen, wann sie zuletzt motiviert waren und was sie persönlich brauchen, um motiviert zu sein. Um das Benennen von Bedürfnissen zu erleichtern, liegen auf dem Boden Moderationskarten aus, die mit unterschiedlichen Bedürfnissen beschriftet sind.

Motivation verstehen: Um eine gemeinsame Verständnisbasis zu schaffen, lernen die Teilnehmenden im An-

schluss das 3-K-Modell der Motivation kennen (Kehr 2009). Durch den interaktiven Experteninput sollen die Studierenden eine Art diagnostischen Blick entwickeln, um den Ursachen für eigene Motivationsprobleme auf die Spur zu kommen.

Anlass klären: In einem nächsten Schritt beleuchten die Teilnehmenden in Form eines halbstandardisierten Partnerinterviews ihr persönliches Anliegen, das sie zur Teilnahme am Workshop veranlasst. Eine klar strukturierte Dialogform soll es der/m Interviewten ermöglichen, sich vollkommen auf die Analyse ihrer/seiner Ausgangssituation zu konzentrieren. Nach Abschluss der Partnerarbeit stellen die Teilnehmenden ihr Motivationsanliegen kurz in der Runde vor.

Ziel setzen: Nach einer Pause werden die Teilnehmenden dabei unterstützt, ein konkretes Ziel für ihr persönliches Veränderungsvorhaben zu formulieren. Eine Einführung in ausgewählte Kriterien der Zielformulierung soll ihnen helfen, sich ein möglichst handlungswirksames Ziel zu setzen. Die Trainerin unterstützt den Zielklärungsprozess bei Bedarf individuell. Die gesetzten Ziele werden erneut in der Gruppe vorgestellt.

Schritte festlegen: Danach nehmen die Teilnehmenden mithilfe einer Skalierungsfrage eine aktuelle Standpunktverortung vor und überlegen, wo sie momentan mit Blick auf die Zielerreichung stehen und wohin sie sich gerne entwickeln möchten. Daraufhin beschäftigen sie

sich in Einzelarbeit mit der Frage, welche konkreten Schritte sie am heutigen Tag sowie in den nächsten Tagen und Wochen für ihr Veränderungsvorhaben unternehmen werden und welche Ressourcen sie hierzu nutzen können. In einem abschließenden Blitzlicht geben die Studierenden in die Runde, was sie heute noch machen werden, um ihrem Ziel ein kleines Stück näher zu kommen.

Anker setzen: Der erste Workshop schließt mit einer ganzkörperlichen Imaginationsübung, in der die Teilnehmenden angeleitet werden, den Zustand der Zielerreichung zu antizipieren. Dazu malen sie sich aus, wie es

sich anfühlt, wenn sie ihr gesetztes Ziel erreicht haben. Um sich das positive Körpergefühl einzuprägen, werden die Studierenden ermuntert, die Übung für sich selbst regelmäßig zu wiederholen, v.a. dann, wenn sich ein Motivationstief anbahnt.

Praxisphase 1: In den vier Wochen zwischen den Workshops versuchen die Teilnehmenden erste Schritte zu gehen, um ihr gesetztes Ziel zu verwirklichen. Allen Teilnehmenden steht die Möglichkeit offen, sich im Rahmen eines Coachings individuell begleiten zu lassen. Damit ihr Ziel über diese Zeitspanne hinweg präsent bleibt, werden die Studierenden eingeladen, sich ein *Symbol* für ihr Veränderungsvorhaben zu suchen und dafür einen im Alltag gut sichtbaren Ort zu finden. Eine Tagebuchübung regt die Studierenden zur kontinuierlichen *Selbstbeobachtung* an und richtet ihre Aufmerksamkeit auf erzielte Erfolge, aber auch auf erlebte Hindernisse. Die Übung möchte die Studierenden außerdem dabei unterstützen, Verständnis für das eigene Verhalten aufzubauen, indem sie ihre jeweiligen Beweggründe klären.

Workshop 2: Die Teilnehmenden treten im laufenden Semesterbetrieb einen Schritt zurück und nehmen eine differenzierte Bewertung des bisherigen Prozesses vor. Erste Bilanz ziehen: Der Workshop wird mit einer Runde zur aktuellen Standortbestimmung eröffnet. Hierfür platzieren die Teilnehmenden das ausgewählte Symbol für ihr Veränderungsprojekt auf einer 10-Punkte-Skala, die auf dem Boden ausgelegt ist: Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 1 für den schlechtesten Zustand steht und 10 bedeutet, dass ich das Ziel erreicht habe, wo stehen Sie heute? Jede/r Teilnehmer/in stellt dafür kurz das mitgebrachte Symbol in seiner Bedeutung vor und erklärt dann seine/ihre aktuelle Positionierung. Durch lösungsorientiertes Nachfragen versucht die Trainerin die individuelle Klärung zu unterstützen. Da sich die kritische Reflexion nicht nur auf das bisherige Verhalten, sondern auch auf das gesetzte Ziel bezieht, ist es durchaus möglich, dass das ursprünglich gefasste Ziele angepasst oder sogar neuformuliert wird.

Förderliche und hinderliche Faktoren identifizieren: Mithilfe der sog. Kraftfeldanalyse werden in einem nächsten Schritt Faktoren gesammelt, die sich hinderlich oder förderlich auf die Zielerreichung auswirken. Hierzu kommen die Teilnehmenden wieder in Paaren zusammen und befragen sich nacheinander. Sobald jede/r eine Liste mit förderlichen und hinderlichen Aspekten vorliegen hat, wählen die Teilnehmenden jeweils zwei Aspekte aus, die ihre Zielverwirklichung besonders unterstützen bzw. hemmen. Abschließend überlegen sie sich konkrete Strategien, wie sie ab sofort förderliche Faktoren stärken und hinderliche Faktoren reduzieren können.

Willensstrategien kennenlernen: Die Teilnehmenden erhalten im Anschluss einen ersten Überblick über unterschiedliche Willensstrategien (u.a. Aufmerksamkeits-, Motivations-, Emotions-, Umweltkontrolle, siehe dazu Kuhl 1987) und lernen ausgewählte Übungen zur Willensstärkung näher kennen. Eine autogene Muskelentspannung macht die bedeutsame Rolle des Körpers im Umgang mit inneren Erregungszuständen erlebbar. Um den Zusammenhang zwischen Gefühlen und Bedürfnis-

sen zu veranschaulichen, versetzen sich die Studierenden anschließend in eine Situation, in der sie stark demotiviert waren: Wie haben Sie sich gefühlt? Während die Teilnehmenden ihre erlebten Gefühle auf Moderationskarten festhalten, legt die Trainerin die Bedürfniskarten aus dem ersten Workshop aus. Daraufhin berichten die Studierenden von ihren Gefühlen bei Demotivation und überdecken mit ihren Gefühl-Karten die Bedürfnisse, die in der betreffenden Situation nicht erfüllt wurden. Auf Basis dieser Visualisierung werden Gefühle in ihrer Bedeutung als Bedürfnissignale gemeinsam reflektiert und diskutiert.

Wenn-Dann-Plan formulieren: Wenn-Dann-Pläne können dabei helfen, altbekannte, aber ungünstige Reaktionsmuster zu identifizieren und schrittweise durch neue Aktionsmuster zu ersetzen (Gollwitzer 1999; Moskaliuk 2015). Daher formulieren die Teilnehmenden zum Abschluss des Workshops einen Wenn-Dann-Plan. Hierzu spezifizieren sie in einem ersten Schritt das Wenn mithilfe einiger Fragen, die darauf abzielen, die zielgefährdende Situation möglichst genau zu beschreiben und innere wie äußere Reize zu benennen. Sobald die Teilnehmenden die Situation möglichst präzise umrissen haben, beschäftigen sie sich mit dem Dann und überlegen, welche alternative(n) Handlung(en) zur Zielerreichung sinnvoll wären. Daraufhin notieren die Teilnehmenden ihren Wenn-Dann-Plan und lesen ihn im Plenum laut vor.

Praxisphase 2: In den nächsten vier Wochen versuchen die Studierenden die gefassten Pläne zur Zielerreichung umzusetzen, indem sie förderliche Aspekte stärken, hinderliche Aspekte reduzieren und ihren *Wenn-Dann-Plan* umsetzen. Außerdem werden die Studierenden dazu angeregt, verschiedene *Willensstrategien* zu erproben und dabei Übungen zu identifizieren, die für sie besonders hilfreich sind. Bei Rückfragen oder dem Wunsch nach weiteren Informationen zu bestimmten Willensstrategien können sich die Studierenden an die Trainerin wenden, die ihnen darüber hinaus als Coach zur Verfügung steht.

Workshop 3: Im letzten Workshop steht die Identifikation von persönlichen Ressourcen auf dem Weg der Zielverwirklichung im Mittelpunkt. Die Formulierung von Entwicklungswünschen richtet den Blick nach vorne in die Zukunft.

Gesetzte und erreichte Ziele abgleichen: Nach einem kurzen Rückblick auf die zurückliegenden Workshops und Praxisphasen gleichen die Teilnehmenden ihr ursprüngliches Anliegen mit den erreichten Ergebnissen ab. Zu diesem Zweck rekapitulieren die Studierenden zunächst das Anliegen, das sie zur Trainingsteilnahme veranlasst hat. In einem zweiten Schritt machen sie sich bewusst, was sie in den letzten Wochen in Bezug auf dieses Anliegen erreicht haben. Die Prozessreflexion wird mithilfe der Wäscheleine-Methode visuell unterstützt (Hinrichsen 2012). Hierzu werden zwei Pinnwände mit einer Wäscheleine verbunden, wobei die eine Stellwand für das Anliegen und die andere Stellwand für die erreichten Ergebnisse steht. Indem beide Pinnwände auseinandergezogen werden, spannt sich die Wäscheleine und die Aufmerksamkeit richtet sich automatisch auf den Weg zwischen Anliegen und Ziel.

Ressourcen benennen: Nun werden die Teilnehmenden eingeladen, persönliche Erkenntnisse und Kompetenzen

zu identifizieren, die ihnen dabei geholfen haben, ihr(e) Ziel(e) zu erreichen. Die Studierenden halten ihre Überlegungen auf Karten fest, die sie in einer Vorstellungsrunde an der Wäscheleine anbringen und ihren Kommilitonen/innen erläutern.

Entwicklungswünsche formulieren: Um persönliche Entwicklungswünsche zum Ausdruck zu bringen, wählen die Studierenden aus einer Sammlung unterschiedlicher Bildkarten ein Bild aus, das sie intuitiv besonders anspricht. In einer Runde legen sie dar, was sie sich für die Zukunft vorgenommen haben. Zum Abschluss des Trainings schreiben die Studierenden einen Brief an sich selbst, den die Trainerin ein halbes Jahr später an alle Teilnehmer/innen verschicken wird. In diesem Brief halten sie nochmals fest, was sie brauchen, um motiviert zu sein, und geben ihrem Ich der Zukunft ein paar Anregungen, wie es künftig in dieser Hinsicht für sich sorgen kann.

5. Evaluation

Um eine möglichst differenzierte und qualitative Rückmeldung zu erhalten, wurde das Training jeweils am letzten Workshop-Tag schriftlich mittels eines Fragebogens und mündlich im Rahmen einer offenen Feedbackrunde evaluiert. Die folgende Darstellung greift drei Aspekte heraus, die aus Sicht der Trainerin besonders aufschlussreich sind.

Frequenz und Umfang der Treffen: Mit dem Ziel den Bereich der Selbstkompetenzförderung im Seminarprogramm des Career Centers der Universität Würzburg weiter auszubauen, fand im Sommersemester 2016 erstmals ein vierstündiger Pilot zum Thema „Selbstmotivation“ statt. Im Austausch mit den Teilnehmenden wurde rasch klar, dass der Bedarf an professioneller Unterstützung im Umgang mit Motivationsproblemen hoch ist, hierzu allerdings eine Begleitung über einen längeren Zeitraum erforderlich ist. Für das folgende Wintersemester konzipierte ich daher ein semesterbegleitendes Training in drei Blöcken à 3 Stunden, das den Studierenden die Gelegenheit bot, über drei Monate hinweg an ihrem spezifischen Motivationsthema zu arbeiten. Ergänzend zu den Trainingsmodulen bestand erstmals die Möglichkeit, sich im Rahmen von Einzelcoachings individuell begleiten zu lassen.

In einer abschließenden Teilnehmer/innen-Befragung im Wintersemester 2016/17 wurde der prozessbegleitende Charakter der Trainings durchweg positiv evaluiert: Die Studierenden schätzten den Rahmen zur Selbstreflexion mitten im Semester, der ihnen durch das Training regelmäßig gesetzt wurde. Dieser Rahmen schien bei einigen Studierenden die Verbindlichkeit für die Verfolgung des eigenen Anliegens zu erhöhen. Interessanterweise brachten die Anregungen zur Weiterentwicklung des Trainings weitgehend den Wunsch zum Ausdruck, als Teilnehmer/innen noch etwas „enger“ geführt zu werden – durch häufigere Treffen, das „Kontrollieren“ gestellter Aufgaben in den Praxisphasen oder eine intensivere Unterstützung im Workshop selbst (v.a. bei der Zielformulierung). Darüber hinaus wurde angeregt, die Workshops um eins bis zwei Stunden zu verlängern und längere Pausen einzuplanen. Im dritten Trainingsdurchlauf im Sommersemester 2017 wurde daher die Dauer

der Workshops von drei auf vier Stunden erhöht, wobei keine zusätzlichen Trainingsinhalte und -aktivitäten aufgenommen, sondern lediglich die Zeit für Einzel- und Paararbeiten ausgedehnt wurde. Auf Anregung der Studierenden wird im Wintersemester 2017/18 der Abstand der Treffen außerdem von vier auf drei Wochen reduziert. Kürzere Intervalle sollen v.a. in der Startphase helfen, besser „dran“ zu bleiben.

Austausch mit Peers: Der Austausch mit Mitstudierenden wurde in allen drei Seminargruppen positiv hervorgehoben. Die Studierenden schätzten die Gelegenheit, bei anderen Verständnis und Rat zu finden und praktikable Anregungen sowie kreative Ideen zu erhalten. Öfters wurde der Begriff der „Selbsthilfegruppe“ verwendet, der interessanterweise stets positiv besetzt war. Die Teilnehmer/innen realisieren durch den Kontakt zu ihren Kommilitoninnen und Kommilitonen, dass sie mit ihren Motivationsproblemen nicht alleine sind, es nicht nur ihnen so geht. Als besonders motivierend wurde die Veröffentlichung und Anerkennung von ersten Erfolgen in der Gruppe erlebt. Entsprechende Elemente sollen daher im nächsten Semindurchlauf weiter ausgebaut werden, beispielsweise durch die regelmäßige Visualisierung der Ziele und erzielter Etappenerfolge im Plenum.

Individuelles Coaching-Angebot: Aus den beiden Seminargruppen, die bereits die Möglichkeit eines Einzelcoachings hatten, nahm jeweils rund ein Drittel der Teilnehmer/innen das Angebot wahr. Auf konkrete Nachfrage gaben die übrigen Studierenden die Rückmeldung, dass sie sich durch das Seminar bereits „gut versorgt“ fühlten, die Möglichkeit auf persönliche Beratung aber prinzipiell sehr gut finden. Ich persönlich beobachtete auch außerhalb des Seminars, dass die Hemmschwelle der Studierenden oftmals hoch ist, eine derart individualisierte Unterstützung im Rahmen der Universität wahrzunehmen. Eine kontinuierliche Beziehungsarbeit (Student/in – Dozent/in), Formen der Standardisierung (bspw. die curriculare Einbettung von Coachings) und der Ausbau entsprechender Angebote in universitären Serviceeinrichtungen könnten erste Weichen für einen Wandel stellen.

6. Fazit und Ausblick

Die Konzeption des Trainings erfolgte unter der Perspektive, Formate zur Stärkung selbstregulatorischer Kompetenzen im Rahmen überfachlicher Weiterbildungsprogramme für Studierende auszubauen. Methoden und Ablauf des Trainings sind in weiten Teilen einem individuellen Coachingprozess nachempfunden. Durch das Gruppenformat sollten allerdings mehr Studierende erreicht und auf die Möglichkeit einer Einzelberatung aufmerksam werden. Gerade der Austausch mit Peers hat sich rückblickend als Erfolgsfaktor erwiesen. Auch der prozessbegleitende Charakter des Trainings verbunden mit dem Ziel, die Studierenden mit einem spezifischen Anliegen über einen längeren Zeitraum zu begleiten, hat sich bewährt. Denn: Veränderung erfolgt in kleinen Schritten und vertieftes Lernen findet vor allem in konkreten Anwendungssituationen statt. Einmalige Blockveranstaltungen mit vorwiegend informativem Charakter werden diesen Lernbedingungen nicht gerecht.

Aus meiner Sicht liegt in der Konzeption ähnlicher Weiterbildungsangebote eine große, teils noch brachliegende Chance, junge Erwachsene nebst fachlicher und methodischer Qualifizierung für Studium und Beruf fit zu machen. Als Mitarbeiterin im Career Center werde ich weiterhin nach Themen und Formaten Ausschau halten, um solche Erlebensräume am Übergang von Studium zu Beruf schaffen. Da unsere Motivation in verschiedene Lebensphasen und -situationen immer wieder auf die Probe gestellt wird, ist das Training sicherlich auch für andere Zielgruppen an der Universität attraktiv (bspw. für Nachwuchswissenschaftler/innen während und nach der Promotion).

Literaturverzeichnis

- Achtziger A./Gollwitzer P.M. (2006): Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hg.): Motivation und Handeln. 3. Auflage. Berlin/Heidelberg, S. 277-302.
- Fritsch, G.R. (2009): *Praktische Selbst-Empathie: Herausfinden, was man fühlt und braucht. Gewaltfrei mit sich selbst umgehen.* 2. Auflage. Paderborn.
- Gollwitzer, P.M. (1999): Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American psychologist*, 54 (7), pp. 493-503.
- Hinrichsen, T. (2012): Die Wäscheleine. In: Rauen, C. (Hg.): *Coaching-Tools III.* Bonn, S. 291-293.

- Kehr, H.M. (2004): Integrating motives, goals, and abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review (Special issue: The future of work motivation theories)*, 29, pp. 479-499.
- Kehr, H.M. (2009): *Authentisches Selbstmanagement – Übungen zur Steigerung von Motivation und Willensstärke.* Weinheim.
- Kuhl, J. (1987): Motivation und Handlungskontrolle. In: Heckhausen, H./Gollwitzer, P.M./Weinert, F.E. (Hg.): *Jenseits des Rubikon: der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin/Heidelberg/New York, S. 101-120.
- Moskaliuk, J. (2015): *Motivationspsychologie für die Berufspraxis: Praktisches Wissen für Coaches, Berater und Führungskräfte.* Wiesbaden.
- Neff, K.D. (2003): The development and validation of a scale to measure self-compassion. In: *Self and identity*, 2(3), pp. 223-250.
- Rosenberg, M.B. (2013): *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens.* 11. Auflage. Paderborn.
- Schwarzer, R./Jerusalem, M. (2002): Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In: *Zeitschrift für Pädagogik, (Beiheft) 44*, S. 28-53.

■ Dr. Daniela Seybold, als Trainerin und Coach im Career Centre der Universität Würzburg und freiberuflich tätig,
E-Mail: daniela.seybold@uni-wuerzburg.de

Tagungsankündigung Arbeitskreis- und Weiterbildungstagung der GIBeT: 08.03.2018 bis 09.03.2018

Die Gesellschaft für Beratung, Information und Therapie an Hochschulen (GIBeT) e.V. veranstaltet zweimal jährlich – im Frühjahr und im Herbst – Tagungen für Studienberaterinnen und -berater zu aktuellen Themen, Methoden, Konzepten und Projekten der Studien- und Studierendenberatung an Hochschulen. Ziel dieser Tagungen ist die kontinuierliche Fort- und Weiterbildung der in der Studien- und Studierendenberatung tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der kollegiale Erfahrungsaustausch.

Die Frühjahrstagung der GIBeT steht traditionell im Zeichen der Fachthemen, die in den Arbeitsgruppen (AG) und Arbeitskreisen (AK) des Vereins bearbeitet werden. Die Arbeit in den AG und AK ist sowohl für „alte Hasen“, als auch für interessierte Neue zu empfehlen. Die Auswahl der Themen reicht vom Qualitätsmanagement in der Studienberatung bis hin zum Angebot des AK Psychologische und Psychotherapeutische Beratung an Hochschulen. In Jena werden auch einige Auftaktveranstaltungen für neue Themen stattfinden. So ist geplant, sich in einem Arbeitskreis mit der Entwicklung eines Handbuchs der Studienberatung zu beschäftigen. Interessierte hierfür sind herzlich eingeladen.

Parallel dazu wird es erstmalig zu einer Arbeitskreistagung ein eigenständiges kompaktes Weiterbildungsangebot geben. In 16 Unterrichtseinheiten kann intensiv an den Themen „Hochschulrecht“ oder „Arbeit mit Gruppen in der Studienberatung“ gearbeitet werden.

Beide Angebote sind mit dem GIBeT-Fortbildungscurriculum synchronisiert und können innerhalb des GIBeT-Weiterbildungsprogramms angerechnet werden. Die intensive Arbeitsatmosphäre mit max. 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmern pro Gruppe ermöglicht hohe Lernerfolge. Das Weiterbildungsprogramm ist zeitlich so angelegt, das sowohl die Pausen als auch die Abendveranstaltung für einen intensiven Austausch mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Arbeitskreistagung genutzt werden können.

Die Zentralen Studienberatungsstellen der Friedrich-Schiller-Universität Jena und der Ernst-Abbe-Hochschule Jena möchten Sie herzlich zur Tagung ins grüne Herz Deutschlands einladen. Die Tagung findet im Universitätshauptgebäude der Friedrich-Schiller-Universität inmitten des Stadtzentrums von Jena statt.

Weitere Informationen:

Arbeitskreistagung:
<https://gibet.org/fachtagungen/tagung/jena2018/start/>

Weiterbildungstagung:
https://gibet.org/fachtagungen/tagung/jena2018_wb/start/

Das Jenaer Organisationsteam freut sich darauf, viele Interessierte in Jena begrüßen zu können.

NEUERSCHEINUNG!

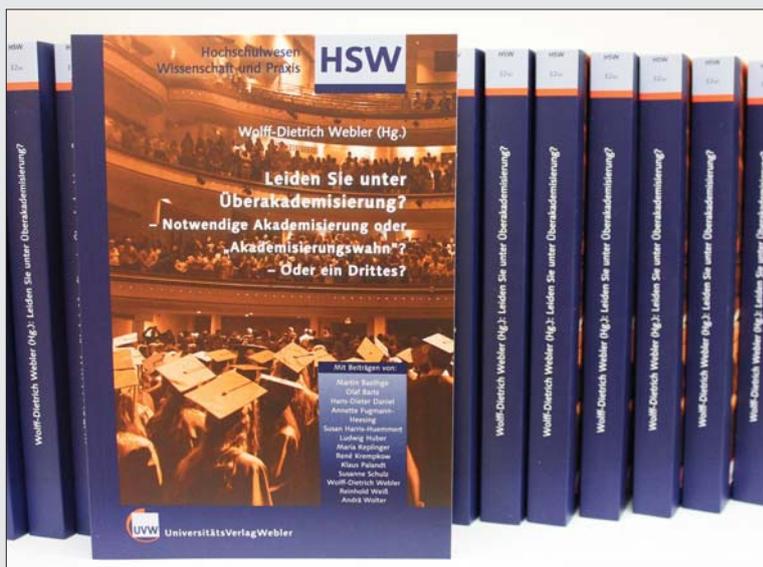
Wolff-Dietrich Webler (Hg.) Leiden Sie unter Überakademisierung?

– Notwendige Akademisierung oder „Akademisierungswahn“?

– Oder ein Drittes?

(Ergebnisse des 10. Hochschulforums Sylt 2016)

Studieren in der deutschen Gesellschaft zu viele? Diese alle Jahrzehnte wiederkehrende Debatte wurde jüngst von Julian Nida-Rümelin unter dem reißerischen Titel eines tatsächlichen oder angeblichen „Akademisierungswahns“ wieder populär gemacht. Er macht eine unvertretbare Abwertung der beruflichen Bildung und sogar Irreleitung dafür verantwortlich. Haben wir eine umfangreiche Fehlentwicklung vor uns? Weder angeblich sinkende Arbeitsmarktchancen noch behauptete intellektuelle Unzulänglichkeit halten der Überprüfung stand. Trotzdem gibt es umfangreichen Handlungsbedarf. Dessen Aspekte haben 33 Expert/innen aus Hochschulpolitik, Hochschulleitungen sowie Berufs- und Hochschulforschung eine Woche lang beraten. Das Ergebnis ist lesenswert.



In den Beratungen wurden Fragen von der Art aufgeworfen, wie:

- Ist die Prestigedifferenz zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung berechtigt?
 - Sind Gesellschaften planbar? Müssen alle, „die etwas werden wollen“, studieren?
 - Debatte um Obergrenzen – dieses Mal (wieder): Wieviele Akademiker braucht die Gesellschaft?
 - Und wie gehen wir mit dem deutschen Verfassungsgebot um: „(1) Alle Deutschen haben das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen.“ (Art. 12 (1) Satz 1 GG)?
- Verkommt Studium zur Jagd nach Zertifikaten in statusverleihender Instrumentalisierung ohne Verständnis von Wissenschaft?
 - Wieviel Studium muss die Öffentlichkeit finanzieren?
 - Nach der Welle der „Gymnasialisierung“ nun als nächste Stufe die „Akademisierung“ und absehbar schon die „Doktorisierung“?
 - Lassen sich arbeitsteilig differenzierte Hochschulsysteme aufrecht erhalten? Ist Wissenschaft vertikal teilbar?
- Der Begriff der „Akademisierung“ ist vieldeutig und auf dem Hochschulforum Sylt weiter ausbuchstabiert worden. Dieses Themenspektrum findet sich in vielen Einzelbeiträgen dieses Bandes aufgegriffen. Der Band liefert reichlich Diskussionsstoff und Antworten.

ISBN 978-3-946017-08-0, Bielefeld 2017, 240 Seiten, 39.40 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).
Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, HM, P-OE, QiW & IVI

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

Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2017

Forschungsethik im Wandel

Gert G. Wagner

Ethische Prinzipien beim
Forschungsprozess und dessen
Verwertung sind nur durch
Selbstdisziplin der Akteure
durchsetzbar

Alena Buyx

Forschungsethische Implikationen
von Big Data im Gesundheitsbereich:
die Stellungnahme des Deutschen
Ethikrats von November 2017

*Jan-Hendrik Heinrichs
& Dirk Lanzerath*

Nichtmedizinische Forschung am
Menschen – Probandenschutz
jenseits der Medizin

Sebastian Graf von Kielmansegg
Forschungslegitimation durch
Einwilligung: Zwischen Autonomie
und staatlicher Regulierung

*Stefan Brandenburg, Michael Minge,
Dietlind Helene Cymek & Laura
Zeidler*

Ethische Aspekte in der Forschung
zu Mensch-Maschine-Systemen
– Einblicke in die Arbeit einer
Ethik-Kommission

Fo-Gespräch mit Regina Riphahn,
der Vorsitzenden des Rats für
Sozial- und Wirtschaftsdaten
(RatSWD)

*Marcus E.M. Baumann & Charlotte
L.C. Biegler-König*
Invention – Applikation – Innovation
Hochschulen für angewandte
Wissenschaften im deutschen
Innovationssystem

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 6/2017

In eigener Sache

Nachruf auf Gerd Köhler

Hochschulforschung

*David Johann
& Sabrina Jasmin Mayer*
Was Wissenschaftler/innen an
Universitäten über das
Promotionsrecht für
Fachhochschulen denken

Zuzanna Kita
Studienabbruch und
Studienerfolg im
Bachelor-Studium in Sozialer Arbeit

Hochschulentwicklung/-politik

*Marcus E.M. Baumann
& Charlotte L.C. Biegler-König*
Invention – Applikation
– Innovation.
Hochschulen für angewandte
Wissenschaften im deutschen
Innovationssystem

Helen Knauf
Lehre 2.0: Wissenschaftliches
Bloggen mit (früh-)pädagogischen
Fachkräften

HM

Hochschulmanagement

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

HM 4/2017

Internationale Aspekte von Impact
und Transfer

*Organisations- und
Managementforschung*

Margareth Gfrerer
The European Open Science Cloud:
Opportunities for Research in
Developing and Emerging Countries
using Ethiopia as an Example

Victor Winter
Open Educational Resources within
Higher Education: a comparison between
Germany and the
Netherlands

*Susan Harris-Huermann
& David Palfrayman*
Impacts in Higher Education from
a British and German perspective

*Politik, Entwicklung und
strukturelle Gestaltung*

*Mario Clemens
& Christian Hochmuth*
Kooperation im Hochschulkontext:
top-down und bottom-up

Infos & Bestellung:

E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Web: www.universitaetsverlagwebler.de

Telefon: 0521/ 923 610-12, Fax: 0521/ 923 610-22

P-OE**Personal- und Organisationsentwicklung**

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

POE 2+3/2017
Akademisches
Personalmanagement

Heiner Minssen
Vertrauen in entgrenzten Karrieren.
Das Beispiel Wissenschaftskarriere

*Günter W. Maier, Sonja K. Ötting
& Barbara Steinmann*
Probier's mal mit Gerechtigkeit:
Fair agieren an Hochschulen

Ewald Scherm & José Manuel Pereira
Entwicklung des wissenschaftlichen
Nachwuchses aus Sicht des
strategischen Hochschulmanagements

René Krempkow
Können wir die Besten für die
Wissenschaft gewinnen?
Zur Rekrutierung von
Nachwuchsforschenden in
Wissenschaft und Wirtschaft

Sven Werkmeister
Modelle von Berufsbeauftragten an
deutschen Universitäten.
Eine kritische Bestandsaufnahme

Uwe Peter Kanning
Personalauswahl an Hochschulen
– Wie Professoren/innen ausgewählt
werden sollten

Tina Osteneck
Wissenschaft, Karriere, Chance:
Perspektive einer
Wissenschaftsdisziplin durch
Nachwuchsarbeit

Fred G. Becker
Personalentwicklung an Hochschulen:
Ohne Transfermanagement lediglich
L'art pour l'art!

QiW**Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

QiW 3+4/2017
Felder der Qualitätsentwicklung:
Akkreditierung, Rankings, Übergänge

Wilfried Müller
Systemakkreditierung: Die Schließung
des Qualitätskreislaufes und neue
Einflussbereiche zentraler QS-Stäbe und
-Referate. Eine Dokumentenanalyse

Kerstin Fink & Katharina Michel
Institutionelle Akkreditierung durch den
Wissenschaftsrat. Eine empirische
Analyse der Bewertungspraxis von
Gutachter/innen

Ewald Scherm
Was verbirgt sich hinter dem DHV-
Ranking „Rektor des Jahres“?

René Krempkow
Welche Faktoren bestimmen die
Übergänge nach dem Bachelor?
Eine empirische Analyse anhand von
Absolvent/innenstudien

*Sarah Berndt, Annika Felix
& Claudia Wendt*
Übergänge meistern! Mathematische
Unterstützungsangebote in der
Studieneingangsphase im Kontext
zunehmender studentischer
Heterogenität

Andrea Bittner & Detlef Urhahne
Evaluation eines Trainings zum Erwerb
von rhetorischen Kompetenzen für
Studierende

Daniela Unger-Ullmann & Eva Seidl
Aspekte der Qualitätsentwicklung
im universitären Fremdsprachenunterricht

René Krempkow
Das Wissenschaftssystem vom Kopf auf
die Füße stellen?

Eva Inés Oberfell
Wie gelingt gute Lehre?
– Diskussionsanregungen aus einer
großen Universität

IVI**Internationalisierung,
Vielfalt und
Inklusion in der Wissenschaft**

Internationalisation, Diversity and Inclusivity

IVI 3/2017

Christina Möller
Internationalität und soziale
Ungleichheit
Professor*innen mit
Migrationsbiografie an der
Universität

Henning Marquart
Intensivsprachkurse für
Geflüchtete in Niedersachsen

Daniela Worek
Mobilität in der Lehrerbildung –
Wirklichkeit oder Utopie?

Dominik Herzner
Problemfelder und Einblicke in die
Lebenswelt internationaler
Studierender.
Hypothesen über ihren Alltag
basierend auf der Analyse eines
studienbegleitenden Onlinekurses
und daraus resultierende
Ansatzpunkte für
Beratungsangebote



Tobina Brinker & Karin Ilg (Hrsg.)
Lehre und Digitalisierung.

5. Forum Hochschullehre und E-Learning-Konferenz – 25.10.2016

Digitale Medien und Kommunikation haben die Kernaufgaben und Prozesse an Hochschulen stark verändert, digitales Lehren und Lernen gehören längst zum Hochschulalltag. ‚Lehre‘ und ‚Digitalisierung‘ werden zunehmend – und an nordrhein-westfälischen Hochschulen lebendiger denn je – im Doppelpack diskutiert. Der digitale Wandel führt dabei nicht von sich aus zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium, sondern verändert vielmehr die Anforderungen und Chancen in der Hochschullehre. Wie sieht eine didaktisch sinnvolle Ausgestaltung von digital gestützten Lehr- und Lernszenarien im Hochschulkontext aus? Welche neuen Kompetenzen sind bei Lehrenden und Studierenden dafür erforderlich? Wie verändern sich Selbstverständlichkeiten und Selbstverständnisse?

Diese und viele weitere Fragen gerieten auf der Konferenz „Lehre und Digitalisierung“ am 25. Oktober 2016 an der Fachhochschule Bielefeld in den Blick, einer gemeinsamen Veranstaltung des Netzwerks hdw nrw, des Hochschulforums Digitalisierung und der FH Bielefeld. Zwei Konferenzen gingen in ihr auf: das fünfte Forum Hochschullehre des hdw nrw und die dritte E-Learning-Konferenz der FH Bielefeld. Die Veranstaltung richtete sich an Lehrende, Entscheidungsträger und Mitarbeitende, die mit der Organisation von Lehr- und Lernprozessen an Hochschulen in NRW und darüber hinaus befasst sind.



Bielefeld 2018, 71 Seiten,
Print: ISBN 978-3-946017-11-0, 12.95 Euro zzgl. Versand
E-Book: ISBN 978-3-946017-10-3, 9.95 Euro

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

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