

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Nachwuchsförderung und ihre Hindernisse

- Referentenverträge in der Aus- und Weiterbildung - insbesondere mit Hochschulen als Vertragspartnern
- Führungskräfteentwicklung als kritischer Erfolgsfaktor einer aktiven Hochschulentwicklung
 - FokusLaufbahn - Nachwuchsförderung und Gleichstellung an der Universität Zürich
- Der „English Conversation Table“ – ein Angebot an der Universität Duisburg-Essen zur Förderung des fachübergreifenden Austauschs im Englischen
 - Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend üben
Spiele für Seminar und Übung - Folge 7

4 | 2008

Herausgeberkreis

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

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

Diethard Kuhne, Dr., Geschäftsführer der Landeskonferenz der Personalräte wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigter, Düsseldorf

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

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

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

Christina Reinhardt, Dr., Leiterin der Stabsstelle Interne Fortbildung und Beratung (IFB), Ruhr-Universität Bochum

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

Hinweise für die Autor/innen

Die Zeitschrift veröffentlicht nur (i.d.R. zweifach) begutachtete Aufsätze. Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum). Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht gleichzeitig in einer anderen Zeitschrift behandeln.

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

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

Impressum

Anschrift Verlag, Redaktion, Abonnentenverwaltung

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

Satz:

K. Gerber, gerber@universitaetsverlagwebler.de

Anzeigen:

Die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“ veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise sind der Homepage erhalten Sie auf Anfrage beim Verlag.

Erscheinungsweise:

4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:

10.12.2008

Umschlaggestaltung:

Wolff-Dietrich Webler, Bielefeld
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

Abonnement/ Bezugspreis:

Jahresabonnement 59 Euro zzgl. Versandkosten

Einzelpreis 15 Euro zzgl. Versandkosten

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter „www.universitaetsverlagwebler.de“. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Druck:

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

Copyright:

UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfasseramen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigefügt ist.

Die Urheberrechte der Artikel, Fotos und Anzeigenentwürfe bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Editorial

85

Personal- und Organisations- entwicklung/-politik

Wolff-Dietrich Webler

Referentenverträge in der Aus- und Weiterbildung -
insbesondere mit Hochschulen als Vertragspartnern

86

Martin Mehrrens

Führungskräfteentwicklung als kritischer Erfolgs-
faktor einer aktiven Hochschulentwicklung

96

Katharina Dräger & Dagmar Engfer Suter

FokusLaufbahn - Nachwuchsförderung
und Gleichstellung an der Universität Zürich

101

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Anika Merschhemke & Stefanie Richter

Der „English Conversation Table“ – ein Angebot an
der Universität Duisburg-Essen zur Förderung des
fachübergreifenden Austauschs im Englischen

107

Anne Brunner

Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend üben.
Spiele für Seminar und Übung - Folge 7

110

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

IV

Peter Viebahn:
Lernerverschiedenheit und soziale Vielfalt im Studium
Differentielle Hochschuldidaktik aus psychologischer Sicht



Mit der Einführung der gestuften Studiengänge und der Internationalisierung der Ausbildung hat sich das Bildungsangebot von Hochschulen in hohem Maße ausdifferenziert und es werden zunehmend unterschiedliche Studierendengruppen angesprochen. Diese Entwicklung konfrontiert die Hochschuldidaktik in verschärfter Weise mit der grundsätzlichen Problematik: Wie kann die Lernumwelt Hochschule so gestaltet werden, dass dort ganz unterschiedliche Studierende ihr Lernpotential entfalten können? Eine Antwort auf diese Frage gibt diese Arbeit. Sie führt in das Konzept der Differentiellen Hochschuldidaktik ein. Im allgemeinen Teil werden hochschuldidaktisch relevante Modelle zur Individualität des Lernens (z.B. konstruktivistischer Ansatz) und die bedeutsamen psychischen und sozialen Dimensionen studentischer Unterschiedlichkeit in ihrer Bedeutung für das Lernen erläutert. Im angewandten Teil wird eine Vielzahl von konkreten Anregungen zur Optimierung des Lernens für die verschiedenen Lernergruppen geboten.

Ein Autoren- und ein Sachwortverzeichnis ermöglichen eine gezielte Orientierung.

Dieses Buch richtet sich an Hochschuldidaktiker, Studienplaner und Lehrende, die einen produktiven Zugang zur Problematik und Chance von Lernerheterogenität finden wollen.

ISBN 3-937026-57-6, Bielefeld 2008, 225 Seiten, 29.80 Euro

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

Wolff-Dietrich Webler:
Zur Entstehung der Humboldtschen Universitätskonzeption
Statik und Dynamik der Hochschulentwicklung in Deutschland- ein historisches Beispiel

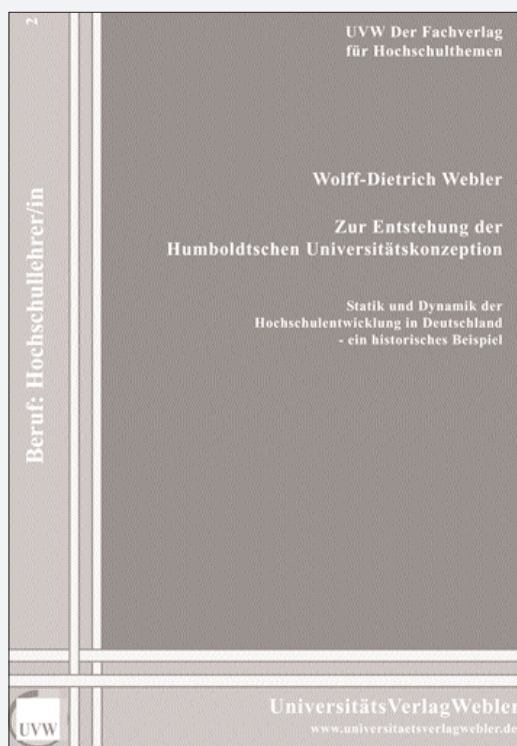
Insbesondere für diejenigen, die genauer wissen wollen, was sich hinter der Formel „die Humboldtsche Universität“ verbirgt, bietet sich die Gelegenheit, wesentliche historische Ursprünge der eigenen beruflichen Identität in der Gegenwart kennen zu lernen.

Die Grundlagen der modernen deutschen Universität sind in einigem Detail nur Spezialisten bekannt. Im Alltagsverständnis der meisten Hochschulmitglieder wird die Humboldtsche Universitätskonzeption von 1809/10 (Schlagworte z.B.: „Einheit von Forschung und Lehre“, „Freiheit von Forschung und Lehre; Staat als Mäzen“, „Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden“) häufig mit der modernen deutschen Universität gleichgesetzt, ihre Entstehung einer genialen Idee zugeschrieben.

Die vorliegende Studie zeigt, unter welchen gesellschaftlichen und universitären Bedingungen sich einige zentrale Merkmale ihrer Konzeption schon lange vor 1800 entwickelt haben, die heute noch prägend sind. Dies wird anhand der akademischen Selbstverwaltung, der Lehrfreiheit und der Forschung vorgeführt. Die über 50 Jahre ältere, seit mindestens Mitte des 18. Jahrhunderts anhaltende Entwicklungsdynamik wird lebendig. Schließlich wird als Perspektive skizziert, was aus den Elementen der Gründungskonzeption der Berliner Universität im Laufe des 19. Jahrhunderts geworden ist.

Der Text (1986 das erste Mal erschienen) bietet eine gute Gelegenheit, sich mit den wenig bekannten Wurzeln der später vor allem Wilhelm von Humboldt zugeschriebenen Konzeption und ihren wesentlichen Merkmalen vertraut zu machen.

*ISBN 3-937026-56-8, Bielefeld 2008,
30 Seiten, 9.95 Euro*

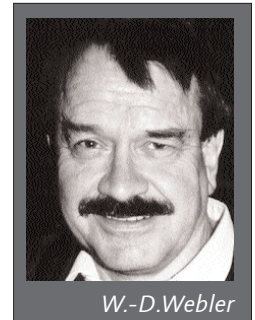


Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Die Hochschulen bauen immer mehr Aus- und Weiterbildungsprogramme auf, die sich an die eigenen Hochschulmitglieder richten, teils als freies Weiterbildungsangebot, teils als Personalentwicklung der Hochschulen selbst. Dafür punktuell externe Referent/innen zu verpflichten ist wesentlich kostengünstiger als eigene Personalressourcen aufzubauen. In diesem Kontext werden zahlreiche Verträge geschlossen. Da die Anbieter unter einander nicht organisiert sind (weil sie wohl eher Konkurrenz fürchten) sind die Hochschulen in einer günstigen Lage, weil sie Einzelverträge schließen können, deren Details weitgehend von ihnen allein vorgegeben werden. Das kann sowohl zu einer verfehlten Einstufung der Leistung und zu Preisdruck, als auch zur einseitigen Abwälzung von Risiken auf die Referenten führen - Beispiele sind bekannt. Von erheblicher Relevanz für die Referentenseite ist auch die Frage, ob es sich bei der Tätigkeit jeweils um festliegende Aus- bzw. Weiterbildung handelt, weil davon die Umsatzsteuerpflichtigkeit abhängt. *Wolff-Dietrich Webler (Bielefeld)* diskutiert in seinem Aufsatz **Referentenverträge in der Aus- und Weiterbildung - insbesondere mit Hochschulen als Vertragspartnern** nahezu alle regelungsbedürftigen Aspekte der Vertragsgestaltung und fügt einen Mustervertrag an. Ziel ist es, beide Seiten zum Überdenken einzelner, angeblich selbstverständlicher Regelungen anzuregen, auf Probleme aufmerksam zu machen, eine z.T. neue Sicht einzubringen und insbesondere jüngeren Referent/innen bei ihrer Vertragsgestaltung zu helfen.

Seite 86

In dem schnellen Wandlungsprozess der Hochschulen sehen sich ihre Führungskräfte in den Bereichen der Wissenschaft, Verwaltung und Betriebstechnik hohen Anforderungen gegenüber. Die traditionelle Aufgabenerfüllung wird dem nicht mehr gerecht. Das gewandelte Berufsbild zu akzeptieren, sich darauf vorzubereiten und danach zu handeln, fällt vielen nicht leicht. Die Universität Bremen hat in den letzten Jahren ein an deutschen Hochschulen bisher einmaliges System der Personalentwicklung mit großer Vielfalt der Zielgruppen entwickelt und praktiziert. In seinem Aufsatz **Führungskräfteentwicklung als kritischer Erfolgsfaktor einer aktiven Hochschulentwicklung** fordert *Martin Mehrtens (Bremen)* die Ausprägung eines klaren Rollenverständnisses als (akademische) Führungskraft und die Begründung einer Kultur und Kontinuität von Leitung und Führung in Fachhochschulen und Universitäten. Seine Zielgruppe sind die Professorinnen und Professoren. Der Aufsatz bietet eine differenzierte und klarsichtige Analyse der (gewandelten) Anforderungen an die Professoren als akademische Führungskräfte einschließlich der Analyse der Gründe, warum dem Personenkreis offensichtlich schwer fällt, diesen Wandel zu akzeptieren (und in seinem ganzen Ausmaß zu sehen). So wird nachvollziehbar, warum das neue Rollenverständnis nur langsam vorankommt. Der Autor diskutiert die engen Grenzen der Übertragbarkeit von Führungsmustern aus der Wirtschaft und stellt heraus,



W.-D. Webler

welche Rolle eine zielgerichtete Personalentwicklung bei diesem Prozess spielen kann. Dabei gibt er einen Einblick in die Aufgaben, die Ausgestaltung der Prozesse und Erfahrungen der Personalentwicklung an der Universität Bremen.

Seite 96

Die Schweiz hat 1999 mit einem Gesetz zur Reform der Förderung der Universitäten neue Möglichkeiten der projektbezogenen Finanzierung gemeinsamer Vorhaben des Bundes und der Kantone geschaffen. Gerade im ebenfalls föderalen Deutschland wird ein solches - auch noch gelingendes - Gesetzesvorhaben angemessen gewürdigt. Die Gleichstellung der Geschlechter kommt voran - aber für die Durchsetzung eines Grundrechtes viel zu langsam. Daher besteht eines dieser Vorhaben aus dem Bundesprogramm Chancengleichheit von Frau und Mann an Schweizer Universitäten (2000-2011). In dessen Rahmen entstand an der Universität Zürich zunächst das Projekt PRO-WISS, das nun einen Nachfolger gefunden hat: FokusLaufbahn. *Katharina Dräger & Dagmar Engfer (Zürich)* berichten in dem Artikel **FokusLaufbahn - Nachwuchsförderung und Gleichstellung an der Universität Zürich** über das Profil der Förderung und die bisher gemachten Erfahrungen. Das Programm überzeugt vor allem durch seinen systematischen Ansatz und die Vielfalt der in ihm kombinierten, kompetenzbezogenen Themenbereiche und Sozialformen, die unterschiedlichen Bedürfnissen entsprechen.

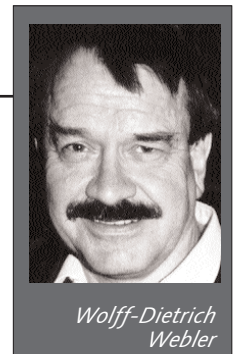
Seite 101

Das Schulenglisch, das fast alle Erstsemester ins Studium mitbringen, ist oft weder für eine regelmäßige wissenschaftliche Lektüre, noch für die Konversation auf internationalen Konferenzen, in Auslandsaufenthalten usw. ausreichend. Seine Bedeutung wird oft erst im Laufe des Studiums erkannt. Das Fachenglisch wird durch die Fachlektüre im Laufe des Studiums besser, die Fähigkeit zur Konversation nicht. Dazu fehlt es zu sehr an Übungsmöglichkeiten. *Anika Merschhemke & Stefanie Richter (Duisburg)* berichten über den **„English Conversation Table“ - ein Angebot an der Universität Duisburg-Essen zur Förderung des fachübergreifenden Austauschs im Englischen**. Der Artikel zeigt das Konzept und die Durchführung als Empfehlung zur Übernahme.

Seite 107

W.W.

Wolff-Dietrich Webler



Referentenverträge in der Aus- und Weiterbildung - insbesondere mit Hochschulen als Vertragspartnern

Die Aktivitäten der Hochschulen in der Personalentwicklung haben zugenommen. Zahlreiche Einzelveranstaltungen, Veranstaltungsreihen (mit gemeinsamem Rahmenthema, aber keinem gemeinsamem Ausbildungsziel, außer der Information über das Thema) und ganze, in sich geschlossene Curricula zur Erzeugung eines bestimmten Kompetenzprofils werden den Mitgliedern der eigenen Hochschule auf den unterschiedlichsten Ebenen zu vielen ihrer Dienstaufgaben angeboten. In immer mehr Hochschulen ist es selbstverständlich, dass den Lehrenden, insbesondere dem wissenschaftlichen Nachwuchs, ein Veranstaltungsangebot zum Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz vorgelegt wird. Zu allen diesen Veranstaltungen werden interne und externe Referent/innen bzw. Lehrkräfte benötigt, deren Leistungen die Hochschule durch Verträge an sich bindet.

1. Klärungs- und Regelungsbedarf einschlägiger Verträge

Beide Vertragspartner, Hochschule und Lehrkraft, haben an der genauen Bestimmung der Tätigkeit ein Interesse. Auf Seiten der Hochschule muss dies entschieden werden, a) weil die verschiedenen Tätigkeiten möglicherweise zu unterschiedlicher Höhe der Gebühren durch die Teilnehmer/innen oder zum Wegfall der Gebühren führen können (Unterscheidung, ob es sich um Weiterbildung handelt oder nicht z.B. im Rahmen des Weiterbildungsgebührengesetzes NRW, weil dies die Hochschulen für Veranstaltungen der wissenschaftlichen Weiterbildung zu kostendeckenden Gebühren verpflichtet) und b) weil sich danach u.U. auch Honorarhöhen richten können (z.B. die Bindung an bestimmte Grenzen für Honorarsätze bei Lehraufträgen). Auf Seiten der Lehrkräfte muss dies entschieden werden, weil davon nicht unerhebliche Differenzen in der steuerlichen Veranlagung abhängen.

Unterschieden werden

- Lehr- und Unterrichtstätigkeiten in festliegenden beruflichen Ausbildungsprogrammen,
- die Durchführung von gelegentlichen Veranstaltungen in der Weiterbildung und
- einzelne Vortragstätigkeiten.

2. Vertragsformen und ihre Folgen

Aus Referentensicht haben die Art der Tätigkeit und die Vertragsformen nicht unerhebliche Folgen. Zunächst wird davon ausgegangen, dass die für diesen Artikel relevanten Tätigkeiten außerhalb der Dienstaufgaben eines möglicherweise bestehenden Dienstvertrages zwischen Vertragsnehmer und Hochschule liegen. Dann sind folgende Vertragskonstruktionen zu prüfen:

- Vertrag als Mitglied der Hochschule (erweiterter Dienstvertrag) - „interner Lehrauftrag“,
- Vertrag als (externe) Lehrbeauftragte/r,
- freier Honorarvertrag über eine Dienstleistung.

2.1 Vertrag als Mitglied der Hochschule (erweiterter Dienstvertrag) - „interner Lehrauftrag“

Nicht selten werden an Mitglieder der Hochschule, zu deren Dienstaufgaben weder Lehre noch Weiterbildung gehören (z.B. Projektmitarbeitern), vereinzelt (also nicht dauerhaft) auch Aufgaben in der Lehre bzw. Weiterbildung übertragen. Eine solche Aufgabe kann im Alltag mündlich informell vereinbart oder formalisiert, also schriftlich übertragen werden; dann wird von einem „internen Lehrauftrag“ gesprochen. Er ist (von Bundesland zu Bundesland verschieden) u.U. mit keinem Honorar verbunden, weil dort an Hochschulmitglieder neben dem Dienstvertrag keine honorarfähigen Aufträge vergeben werden dürfen; damit soll dort der Gefahr vorgebeugt werden, dass Aufgaben, die eigentlich zu den Dienstaufgaben zählen, abgezweigt und in einen zusätzlichen Werkvertrag/Honorarvertrag verlegt werden. (Um diesem Verbot zu entgehen und doch für diese Zusatzarbeit ein Entgelt zahlen zu dürfen, sind viele Hochschulen dazu übergegangen, ihre Weiterbildungsangebote in eine rechtlich selbständige Einrichtung zu verlegen, die eigene Verträge abschließt und Honorare zahlen darf).

2.2 Vertrag als (externe) Lehrbeauftragte/r

Für Zwecke der Referentenverträge in der Aus- und Weiterbildung sind Lehraufträge nur in seltenen Fällen geeignet. Wiederholt schon dargestellt, ist das Amt des Lehrbeauftragten (von wenigen Ausnahmen abgesehen) in der heute

verbreiteten Ausprägung ein sehr problematischer Bestandteil der Personalstruktur an Hochschulen. In vielen Fällen ist kaum eine seiner Arbeitsbedingungen funktional angemessen, aber bei einem Lehrdeputat von meist 2 SWS auch schwer zu organisieren. Soweit Lehrbeauftragte ursprünglich nur randständig zur Ergänzung des regulären Lehrangebots (z.B. als Praktiker zur Verstärkung des Praxisbezuges) eingestellt wurden, war manches nachvollziehbar. Aber heute - bedingt durch die gravierende Unterfinanzierung der Hochschulen - als Träger wesentlicher Teile der Lehre bestehen vielfach erhebliche Mängel. Die meisten Lehrbeauftragten sind nicht ausreichend in den Kommunikationsfluss des Fachbereichs eingebunden, dem sie angehören. Obwohl sie sich zur Aufrechterhaltung bzw. Steigerung der Qualität ihrer Veranstaltungen auf dem Laufenden halten müssen (d.h. auch für sie: Tagungen besuchen und Literatur in Zeitschriften, Büchern und Internet verfolgen), erhalten sie im Regelfall keinerlei Honorierung außerhalb der Veranstaltungszeit. Didaktische Weiterbildung gilt weithin ebenfalls als Privatinvestition. Angesichts dessen, was von ihnen an Lehrqualität erwartet wird, steht sowohl die faktische Nichtberücksichtigung von Vor- und Nachbereitungszeiten im Stundenvolumen ihrer Honorierung als auch die Höhe ihrer Stundensätze dem Qualitätsanspruch der Hochschule diametral entgegen. Sogar der zeitliche Beratungsaufwand gegenüber den Studierenden bleibt unberücksichtigt. Dazu passt die Tatsache, dass sie vielfach keinen Arbeitsplatz an der Hochschule haben, an dem sie für ihre Aufgaben arbeiten und ihre Beratung durchführen könnten.

Für die hier diskutierten Vertragsformen geht es zwar nicht um kontinuierliche Tätigkeiten, sondern i.d.R. um einzelne Vortrags- bzw. gebündelte Blockveranstaltungen, in denen solche Arbeitsbedingungen nicht so wirksam werden. Aber für die Entwicklung und Moderation von Veranstaltungen mit wesentlich anspruchsvolleren Teilnehmer/innen und oft mit höheren Anforderungen als in vielen Lehrveranstaltungen des Erststudiums einen Vertrag mit den üblichen Stundensätzen von Lehrbeauftragten abzuschließen, ist daher nicht zu empfehlen.

2.3 Freier Honorarvertrag

Grundsätzlich angemessen und adäquat ausgestaltungsfähig erscheint ein freier Honorarvertrag, der die Leistung umreißt. Hier kommt es auf die Vereinbarungen im einzelnen an. Sie werden nachstehend behandelt.

2.4 Sonderfall Lehrkompetenz: Erstausbildung oder Weiterbildung?

Während die Voraussetzungen für den Beruf des/der Hochschullehrer/in in den Berufungsvoraussetzungen gesetzlich zunächst abschließend benannt sind, ist das Berufsbild in Bewegung. Während meistens „pädagogische Eignung“ als erworben nachgewiesen werden muss, haben manche Bundesländer (z.B. NRW) die Hochschulen auch dazu verpflichtet, dem wissenschaftlichen Nachwuchs geeignete Veranstaltungen in Wissenschaftsmanagement anzubieten, ohne diese (nachgewiesene) Kompetenz schon in die Berufungsvoraussetzungen der künftigen akademischen Führungskräfte aufzunehmen. Trotzdem werden z.B. hochschuldidaktische Seminare teilweise der Weiterbildung des Lehrpersonals zugerechnet - einfach, weil sie zeitlich hinter dem

Studienabschluss bzw. der Promotion oder Habilitation liegen. Das reicht aber für eine adäquate Zuordnung nicht aus. Beim systematischen Aufbau von Lehrkompetenz als Voraussetzung, ein zentrales Aufgabengebiet der Hochschulen professionell wahrnehmen zu können, handelt es sich nicht um eine Weiterbildung sondern um eine nachgeholtte Erstausbildung. Denn: wo sollte die Erstausbildung stattgefunden haben, um von Weiterbildung reden zu können? Ein gerade oft gerügter Mangel besteht ja darin, für diese Seite der Dienstaufgaben über keinerlei Ausbildung zu verfügen. (Manchmal wird das Meister-Lehrlingsmodell bemüht; aber aus welchen Aktivitäten würde denn dann die (handwerkliche) Lehre bestehen? Und worin das Gesellenstück? Es gibt bisher keinen definierten Ablauf der „Lehre“, keinen definierten Abschluss, wie im Bereich der beruflichen Bildung.) Um als wissenschaftliche Angestellte eingestellt zu werden, wird nichts als der Abschluss eines Hochschulstudiums verlangt; in diesem Studium sind bis zum traditionellen Diplom, Magisterexamen oder zur traditionellen Promotion Bezüge zu einer Ausbildung in der Lehre nicht enthalten. Die erworbene Fachkompetenz ist Voraussetzung aller in Frage kommenden Berufe, also unspezifisch. In den meisten Vertragsbeziehungen als wissenschaftliche Angestellte gibt es keinerlei Ausbildungsverhältnis zugunsten der Lehre, nicht einmal ein informelles Betreuungsverhältnis mit Ausbildungsabsicht in Richtung akademischer Lehre. Also handelt es sich um eine echte Erstausbildung, die unter Weiterbildung nicht zu subsumieren ist.

Da es sich (zumindest beim wissenschaftlichen Nachwuchs, der die Hauptadressatengruppe derartiger Angebote bildet) nicht um die punktuelle Ergänzung einer bereits vorhandenen Grundkompetenz, sondern um den systematischen Aufbau einer professionellen Lehrkompetenz handelt, werden die dazu nötigen Veranstaltungen nach nationalen und internationalen Standards an immer mehr Hochschulen in ein regelgerechtes Curriculum gefasst. Die Lehrtätigkeit in diesem Zusatzstudium, das in Deutschland, Finnland und anderen Ländern bereits als Master-Studium gefasst oder auf dem Weg dahin ist (einschlägiges Master-Studium in Hamburg, Master in Medical Education an der Universität Heidelberg), entspricht der Lehrtätigkeit in sonstigen Studiengängen, allerdings mit einer anspruchsvolleren Klientel. Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich für den Bereich der Forschungskompetenz bzw. des Wissenschaftsmanagements ebenfalls für den wissenschaftlichen Nachwuchs ab. Solche Veranstaltungen dem wissenschaftlichen Nachwuchs anzubieten hatte schon das Hochschulgesetz des Landes NRW die Hochschulen beauftragt. Ganz neu sind Seminarangebote im Rahmen gezielter Personalentwicklung der Hochschulen, die sich z.B. auf mittlere Führungskräfte an Hochschulen beziehen, wie etwa Dezernenten, Abteilungsleiter u.ä. Den Referenten/Moderatoren, die in allen derartigen Programmen tätig werden, wird i.d.R. ein Honorarvertrag angeboten.

3. Vertragskonstruktionen

Die Vertragstexte, die viele Hochschulen in solchen Fällen anbieten, sind vom Interesse der Hochschulen geprägt; aus der Interessenlage der Referentinnen und Referenten sieht manches Regelungsdetail anders aus. Besonders argumentations- und regelungsbedürftig sind folgende Punkte:

- die Einstufung der Tätigkeit (kontinuierliche bzw. periodische Lehre für berufliche Zwecke, Weiterbildung, Einzelveranstaltung),
- die Frage, wer die finanziellen Folgen einer Absage des Seminars trägt,
- die Übernahme der Nebenkosten (Kopien usw.) und Reisekosten,
- die Nutzungsrechte an Seminarkonzepten und -skripten (und ggfls. die Höhe einer Abstandsanzahlung),
- und die Honorarhöhe.

3.1 Einstufung der Tätigkeit

Die Einstufung der Tätigkeit, ob in Lehre, Weiterbildung, curricular gefasst oder Einzelveranstaltung wird von Seiten der Verwaltungen z.T. noch nicht wichtig genommen, weil ihr an einigen Hochschulen die Folgen für die Referenten nicht klar sind. Für die Referenten allerdings geht es vor allem darum, ob sie mit ihrer Tätigkeit umsatzsteuerpflichtig werden oder nicht.

3.2 Finanzielle Folgen einer Absage des Seminars

Ein besonderes Thema sind kurzfristige Absagen von Seminaren. Von Einzelfällen abgesehen, versuchen fast alle Hochschulen das Risiko, ob eine Veranstaltung zu Stande kommt, auf die Vertragnehmer abzuwälzen, indem sie sich auch kurzfristige Absagen vorbehalten, ohne Schadenersatz o.ä. leisten zu müssen (z.B. eine Ausfallzahlung). Das erscheint aber unberechtigt. Berechtigt wäre diese Verteilung des Risikos, wenn die Moderator/innen als selbständige Kleinunternehmer an die Hochschule mit der Bitte herantreten würden, dort eigene Veranstaltungen anbieten zu dürfen. Dann wären sie auch allein für die Werbung und damit auch für das Zustandekommen verantwortlich. Genau so aber behandelt die einladende Seite die Moderatoren: wie selbständige Unternehmer, die bei vollem Risiko in Eigenregie an der betreffenden Hochschule ein Seminar ankündigen und durchführen. Das ist aber nicht der Fall. Tatsache ist, dass die Moderator/innen auf Wunsch der Hochschule in einer Veranstaltung der Hochschule tätig werden sollen. Die Moderatoren haben in der Regel keinerlei Einfluss auf Art, Eignung und Intensität der Werbung für das Werkstattseminar. Insofern können sie auch nicht das Risiko tragen, wenn ein Seminar nicht zustande kommt. Für das Zustandekommen ist daher die Hochschule allein verantwortlich.

Die Verpflichtung der Moderator/in durch die Hochschule erfolgt im Regelfall auch nicht mit dem vertraglichen Vorbehalt, das Honorar werde nur fällig, wenn ausreichend Teilnehmer anwesend seien. Entsprechend muss aus Sicht der Moderation eine Ausfallzahlung als Verlustausgleich vereinbart werden. Da die Leistung nicht zu erbringen ist, konzentriert sich die Ausfallzahlung auf den Verlust, der a) durch den kurzfristigen Verlust des fest zugesagten Honorars (Vertrauensschutz?) und b) dadurch entstanden ist, dass der Termin für einen alternativen Auftrag sonst anderweitig vergeben worden wäre, wenn der Kalender einen Freiraum gelassen hätte. Der Vertragnehmer erleidet also einen wirtschaftlichen Verlust, der vom Träger des Programms zu übernehmen ist. Dies gilt umso mehr, als die ursprüngliche Vereinbarung dem Vertragnehmer eine Einnahme zugesichert hatte, die nun durch Stornierung des Auftrags einseitig aufgehoben wird. Es würde sich also um etwas ähnliches handeln, wie Stornogebühren, die in vielen Branchen üblich sind.

Den Hochschulen könnte in der Weise entgegengekommen werden, dass das Risiko geteilt würde. Dann müssten 50% des Honorars fällig werden (natürlich nicht der übrigen Kosten, es sei denn, es würden irgendwo weitere Stornogebühren anfallen - z.B. für eine Flugbuchung oder die Buchung im Hotel). (Juristen wollen den Verlust dann gerne nachgewiesen sehen, z.B. durch Vorlage der entsprechenden Korrespondenz; das geht aber zu weit, weil der entsprechende Termin ja nach Buchung durch die dortige Hochschule nicht mehr angeboten wurde). Ist das Jahr (außer den typischen Urlaubszeiten bzw. Sommerlöchern) für den Moderator sonst an den Wochenenden fast ausgebucht, müssten sogar 75% Ausfallhonorar fällig werden.

Die Hochschulen könnten ihr Risiko, in einer Veranstaltungsvorbereitung zu geringe Teilnahmezahlen zu erzielen, auf ganz andere Weise entscheidend mindern: Indem sie die Teilnehmer/innen sich fest in das Programm immatrikulieren lassen, die Veranstaltungen mindestens im Halbjahresrhythmus terminlich festlegen und dann die Teilnahme verpflichtend machen. Von dieser Pflicht sollten die Beteiligten nur mit besonders einleuchtender Begründung befreit werden; sie könnten dann an einem späteren Termin teilnehmen. Beide Vertragsseiten werden im Regelfall versuchen, wenig später einen Ausweichtermin zu finden und das Seminar neu anzusetzen. In diesem Fall wird dann das vollständige Honorar für die dann stattfindende Leistung fällig, denn die Ausfallzahlung wurde wegen des mit dem ursprünglichen Termin verbundenen wirtschaftlichen Verlustes gezahlt, nicht als Teilzahlung auf die Leistung.

3.3 Übernahme der Nebenkosten (Kopien usw.) und Reisekosten

Die Übernahme der Kosten von Kopien, Mappen u.ä., der Transport- und Reisekosten durch den Träger der Veranstaltung, d.h. die Hochschule, ist regelungsbedürftig, aber im allgemeinen nicht Streitig. Trotzdem versuchen Organisatoren bzw. die Trägerinstitutionen ab und an, diese Kosten in das Honorar zu schieben und ohne Zuschläge mit einem Pauschalhonorar abzugelten. Probleme ergeben sich manchmal aus der Tatsache, dass für die Lehrtätigkeit nicht mit der Bahn, sondern mit dem PKW gefahren werden muss (z.B. um u.a. noch nach Abschluss des Seminars ohne weitere Hotelübernachtung am gleichen Abend das eigene Zuhause erreichen zu können) (s.u. Ziff. 3.5)

Da die Hochschule als die organisierende Stelle auch für eine Hotelunterkunft sorgen sollte, müsste die Hotelrechnung auch unmittelbar an die Hochschule gehen. Es ist nicht einzusehen, dass die Referent/in den Betrag der Hochschule zunächst vorlegt und sich dann um die Rückzahlung kümmern muss. Der direkte Weg dient auch der Verwaltungsvereinfachung.

3.4 Nutzungsrechte an Seminarkonzepten und -skripten

Manche Hochschulen lassen sich ein Exemplar des Skripts offiziell aushändigen. Falls die Unterlagen nur zu den Akten genommen und nicht weiter verwendet werden, ist nichts einzuwenden. Sollten sie aber (nicht nur im Rahmen der Hochschule) weiter zum Einsatz kommen (z.B. ins Internet - oder auch „nur“ Intranet - gestellt werden), muss ein Nutzungsrecht vom Autor/der Autorin erworben werden. Über den Wert der Nutzung bzw. der Ablösung gehen die Vorstellungen meist weit auseinander. Die Autoren können

sich bzgl. des Wertes auf a) ihre Erfahrungen mit den Lernbedürfnissen der Teilnehmer, b) den fachlichen, c) den zeitlichen Aufwand für die Erstellung des Skripts sowie d) auf den Mehrwert beziehen, der mit Hilfe dieser Texte und der Seminarkonzeption in der Qualität der Veranstaltung erzielt wird. Jede künftige einschlägige Veranstaltung profitiert davon. Ein Stück weit kann sich auch an Honoraren orientiert werden, die in Fachzeitschriften und ähnlichen Periodika pro Druckseite gezahlt werden. Das Honorar liegt bei 35 Euro pro Seite. Wenn vom Entwurf bis zum fertig redigierten und technisch gesetzten Text pro Seite eine Arbeitsstunde angesetzt wird, bewegt sich das an der untersten Zeitgrenze und wird im Schnitt höher liegen, eher bei 1,5 Stunden. Ein Stundensatz von 50-60 Euro (Autorenstunde ohne MWSt.) erscheint gerechtfertigt. Die qualitativen Aspekte (Erfahrung und fachliche Kompetenz) sind dabei noch nicht berücksichtigt. Insofern wäre das Seitenhonorar, dies alles zusammenfassend deutlich höher, eher bei 75 Euro anzusetzen. (In Fachzeitschriften werden solche Sätze nicht gezahlt, weil a) die Gewinnstruktur der Zeitschriften das nicht hergibt und b) Fachpublikationen mit Forschungscharakter ein elementares Interesse der Autoren an dem Aufbau bzw. der Aufrechterhaltung ihres wissenschaftlichen Prestiges erfüllen.) Andererseits handelt es sich auch nicht um die endgültige Überlassung der Urheberrechte, sondern um ein Nutzungsrecht, das neben die weitere Nutzung durch den Autor tritt. Also erscheint eine Absenkung auf 40 Euro pro Seite zur Abtretung eines Nutzungsrechts gerechtfertigt.

3.5 Kalkulation des Honorars

Ähnlich verhält es sich mit der Festsetzung des Honorars. Zwischen den Seminaren bestehen erhebliche Unterschiede nach Qualität, Zeit und sonstigen Rahmenbedingungen. Hier beginnt das Problem nicht erst bei der Einschätzung der Qualität der Leistung, sondern schon bei deren Umfang und den Umständen ihrer Erbringung. Zwar gibt es Veranstaltungen mit „normalen“ Bedingungen und geringem organisatorischen Aufwand für die Referenten: sie finden z.B. an Wochentagen in der üblichen Dienstzeit statt. Das einzige, was der Vortragende im günstigsten Fall noch mitbringt, ist ein USB-Stick für den Vortrag. Alles andere stellt die Hochschule. Aber es gibt auch sehr arbeitsaufwändige Veranstaltungen, die von früh bis spät und am Wochenende stattfinden. Da Hochschulen und sogar die Referent/innen lange Zeit keinerlei Erfahrung in der Kalkulation solcher Leistungen hatten, wurden bei weitem nicht alle Leistungsarten erfasst. Da es sich in jedem Fall um Arbeitszeit handelt, die für den Auftraggeber erbracht wird (und in der offensichtlich nicht für andere Aufträge gearbeitet werden kann), sind alle Tätigkeiten zu berücksichtigen. (An die Anfahrtsregelungen bei Handwerkerbesuch sei erinnert). Folgender Zeitaufwand ist ggfls. zu berücksichtigen:

1. Kontakte/Korrespondenzen, telef. Absprachen, Vorbereitungen, Teilnahmebescheinigungen u.ä., Be- und Entladen des PKW mit umfangreichem Material (Organisationskosten),
2. Erheblicher, vielstündiger Zeitaufwand der Erstellung der Seminarunterlagen, insbesondere eines u.U. umfangreichen (gelegentlich 25-bis 60seitigen) Skripts und seiner ständigen Verbesserung und Aktualisierung (anteilig anzurechnen),

3. An- und Abfahrt (bei Materialtransport mit PKW), bei Bahn plus Zu- und Abgang per Taxi oder PKW,
4. Abwesenheitspauschale für Zeitaufwand der An- und Abfahrt (z.B. statt zu Hause selbst wissenschaftlich zu arbeiten),
5. Moderation (je nach Erfahrung des Moderators, dem Schwierigkeitsgrad des Stoffes und den Ansprüchen und Multiplikationswirkungen der Zielgruppe),
6. Materialkosten (Kopien, Folien, Graphiken, Moderationsmaterial etc.) als Pauschale (je nach Aufwand),
7. ggfls. umfangreichere Nachbereitung, Übersendung zugesagter Tipps, Literaturhinweisen, gescannten Texten usw..
8. plus Umsatzsteuer 19%, soweit anfallend.

Pausen im Programm sind für die Moderator/innen selten - in vollem Umfang - Erholungspausen. Fast immer kommen Teilnehmer/innen und ziehen die Moderator/innen in ein fachliches Gespräch, sodass die Arbeit weiter geht. Das muss Auswirkungen auf die Anrechnung haben: In den Seminaren wird die Mittagspause zur Hälfte auf die Durchführung angerechnet; kleine Pausen werden gänzlich angerechnet, da erfahrungsgemäß von den Teilnehmern ständig Fragen gestellt werden und der Moderator faktisch durcharbeitet.

Die erschwerten Umstände, die mit mancher An- und Abreise verbunden sind, werden gelegentlich von Organisatoren bzw. weiteren Verantwortlichen, die nach Seminarabschluss binnen 30 Minuten zu Hause sind, offensichtlich leicht unterschätzt. Der Aufwand für die An- und Abfahrt zu manchem Seminar ist nicht unerheblich. Da bei manchen Arten von Seminaren entweder relativ viel Informations- bzw. Moderationsmaterial zu transportieren ist oder der Veranstaltungsort mit entsprechendem Gepäck mit öffentlichen Verkehrsmitteln nicht leicht zu erreichen ist (anders bei Vorträgen), wird relativ viel der eigene PKW benutzt. Die Anreise ist je nach Entfernung auf den Abend vorher (Anfahrt bei Dunkelheit) oder den sehr frühen Morgen des ersten Seminartages zu legen. Beides, bei jedem Wetter und jeder Jahreszeit durchgeführt, sind nicht die angenehmsten Reisezeiten. Die Rückreise findet i.d.R. am Abend des 2. Seminartages statt (mit Rückkehr erst am späten Abend), wenn die Moderator/innen zwei sehr anstrengende Tage mit voller Konzentration hinter sich haben. Zu berücksichtigen ist auch, dass bei Tageskombinationen Freitag/Samstag die Hälfte der Seminare auch für den Moderator am Samstag und damit am Wochenende stattfindet. Angesichts der Anstrengung der 2-tägigen Moderation ist dann auch der Sonntag stark in Mitleidenschaft gezogen und führt dazu, dass praktisch das gesamte Wochenende dem Seminar geopfert wurde. Wenn dieser Typ Werkstattseminar vorliegt, ist anders damit umzugehen, als bei einer „schlanken Version“.

4. Art des Vertragsschlusses

Zur Vereinfachung der komplexen Materie wird hier empfohlen, einen Grundvertrag mit der Hochschule abzuschließen (vgl. Anlage). Das kann entweder von den einzelnen Moderator/innen aus geschehen oder von deren Agenturen als längerfristigen Vertragspartnern der Hochschulen (theoretisch auch noch als eine Art Manteltarifvertrag von

Seiten des Berufsverbandes, aber das ist vorläufig Zukunftsmusik). Bei jedem neuen Engagement reicht dann eine E-Mail-Vereinbarung der unmittelbaren Programmorganisation mit der Lehrkraft, die auf den Grundvertrag Bezug nimmt. Die Einzelverträge müssen nicht immer neu von einem Mitglied der Hochschulleitung unterschrieben werden. Der E-Mail oder schon dem Grundvertrag sollte eine Musterabrechnung beigelegt werden. Am Ende wäre nach dem Seminar nur zu bestätigen, dass das Seminar stattgefunden hat wie vorgesehen, dann könnte von Seiten der Programm-Organisation der Honorarbetrag freigegeben werden. Der Verwaltungsaufwand wäre deutlich geringer, die Honorarzahung auch schneller zu bewerkstelligen.

5. Steuerliche Folgen

5.1 Umsatzsteuerpflicht als Moderator/innen

Wer eine Arbeit als freie Honorarkraft aufnimmt (haupt- oder nebenberuflich), wird zunächst nicht umsatzsteuerpflichtig, wenn in dem dem Veranlagungsjahr vorausgegangenem Jahr nicht mehr als 17.500 Euro Umsatz erzielt wurden und im Veranlagungsjahr voraussichtlich nicht über 50.000 Euro Umsatz erreichen werden. Umsatzsteuerfrei bleiben danach aber nur diejenigen, die dauerhaft nicht über einen Umsatz von 17.500 Euro hinauskommen. Da ein Freiberufler davon nicht leben kann, betrifft diese Regelung wohl nur diejenigen, die nur nebenberuflich als Honorarkräfte an Hochschulen tätig werden.

Manche freiberuflichen Honorarkräfte an Hochschulen, die annehmen, mit einer solchen Tätigkeit der Umsatzsteuerpflicht sowieso zu unterliegen, gründen eine Unternehmensberatung. Damit werden aber z.T. ungewollte Assoziationen in den Hochschulen zum Ansatz, fachlichen Hintergrund und Ziel der freiberuflichen Moderator/innen geweckt. Nicht alle Hochschulen haben gute Erinnerungen an Kooperationserfahrungen mit Unternehmensberatungen, die aus der sog. Freien Wirtschaft kommen. Zwar findet auch Beratung statt - insofern könnte sich diese Gruppe tatsächlich zu den Beratungsberufen rechnen (und sich als Hochschulberater bezeichnen). Aber ebenso charakteristisch ist die Lehrtätigkeit. Also stellt die evtl. gewählte juristische Form der Tätigkeit als Hochschulberater nicht die einzige befriedigende Einordnung des Berufes dar. Es gibt auch eine Alternative, die umsatzsteuerfrei ist. Es handelt sich um die Form einer selbständig tätigen Lehrerin/eines Lehrers in freier Mitarbeit (s.u.). In beiden Fällen freiberuflicher Tätigkeit unterliegt die betreffende Person möglicherweise nach § 2 Nr.1 SGB VI der gesetzlichen Rentenversicherungspflicht, wofür sie allein aufkommen muss, ebenso der Kranken- und Pflegeversicherung, insgesamt mit 20%. Somit entsteht ein Abzug von 39% vom Honorar; darüber hinaus ist natürlich die Einkommenssteuer abzuziehen.

5.2 Umsatzsteuerbefreiung

Erst allmählich bei den Moderator/innen bekannt werdend, gibt es eine geeignete Regelung im Umsatzsteuergesetz (§ 4 Nr. 21b UStG, Erteilung von Unterricht durch freie Mitarbeiter an Schulen und Hochschulen), die hier weiterhilft. Die Regelung gilt auch für beauftragte Personenzusammenschlüsse und juristische Personen. Sie klärt, dass Lehr- und Unterrichtstätigkeiten durch diesen Personenkreis nicht der

Umsatzsteuer unterliegen, wenn sie bestimmte Merkmale erfüllen. Die Merkmale sind erfüllt, „wenn Kenntnisse im Rahmen festliegender Lehrprogramme und Lehrpläne vermittelt werden. Die Tätigkeit muss regelmäßig und für eine gewisse Dauer ausgeübt werden. Sie dient Schul- und Bildungszwecken unmittelbar, wenn sie den Schülern und Studenten unmittelbar zu Gute kommt.“... „Einzelne Vorträge fallen nicht unter die Steuerbefreiung.“ (Umsatzsteuer-Richtlinien R 112a Abs. 2 zum § 4 UStG) „Leistungen dienen dem Schul- und Bildungszweck dann unmittelbar, wenn dieser gerade durch die jeweils in Frage stehende Leistung erfüllt wird.“ Sie müssen ihrer Art nach der Berufsaus- oder der Berufsbildung dienen (R 113 Abs. 1). Die Regelung ist relativ wenig bekannt. An dieser Stelle wird daher geraten, die Hochschule, mit der ein Honorarvertrag geschlossen wird, um die Ausstellung einer Bestätigung mit folgendem Wortlaut zu bitten:

(Kopfbogen der Hochschule)

Hiermit wird bestätigt, dass Frau/Herr XXX auf der Basis einer Honorartätigkeit im Rahmen des Programms (Name des Programms, z.B.: „hochschuldidaktische Qualifizierung des Lehrpersonals“) dieser Hochschule Veranstaltungen durchführt. Dies beruht auf einer Zusammenarbeit, die kontinuierlich angelegt ist. Das Programm liegt curricular mit inhaltlich umrissenen Veranstaltungen fest, dient beruflichen Zwecken und erfüllt die Merkmale des § 4 Nr. 21b UStG. Außerdem wird bestätigt, dass die durchgeführten bzw. geplanten beruflichen Bildungsmaßnahmen nach Dauer, Gestaltung der Kurse, Ausbildung und Berufserfahrung der Honorarkraft eine erfolgreiche berufliche Bildung erwarten lassen, angemessene Vertragsbedingungen für die Teilnehmer/innen bestehen und damit ordnungsgemäß im Sinne des § 4 Nr. 21 a) bb) UStG auf einen Beruf vorbereiten; somit sind sie von der USt befreit. (Die Vorbereitung auf einen Beruf umfasst nach UStR Abschn. 112 (3) auch die berufliche Fortbildung). Die XXX (Name der Hochschule) ist eine Hochschule im Sinne des § 1 des Hochschulrahmengesetzes. Als Anbieterin von Seminaren wissenschaftlicher und belehrender Art ist sie von der Umsatzsteuerpflicht befreit.

Ort, Datum, Unterschrift, Dienstsiegel.

Mit dieser Bestätigung wäre dem Finanzamt die steuerliche Einordnung der eigenen Tätigkeit anzuzeigen. Damit kann langen Korrespondenzen zwischen Finanzbehörden und Steuerpflichtigen vorgebeugt werden.

6. Honorarhöhe

6.1 Dimensionen bei der Festsetzung des Honorars

Die in diesem Feld üblichen Honorare sind in Höhe und Kostenstruktur (vgl. oben Ziff. 3.5) schon vor Jahren mit dem Bundesvorstand der damaligen Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik (AHD) (heutigen Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik) abgestimmt worden. Sie können von Fall zu Fall deutliche Unterschiede aufweisen, die meistens im Stellenwert und der Ausgestaltung der Veranstaltung oder in der Lehrperson liegen. Die Honorare sollten in ihrer Höhe in jedem Fall die Differenz freiberuflicher oder nebenberuflicher Tätigkeit wegen der hohen Selbst-

kosten der ersteren deutlich berücksichtigen. Manche Hochschulen versuchen jedoch ein Einheitsonorar durchzusetzen (vermutlich in Anlehnung an die traditionelle Denkweise im öffentlichen Dienst, bevor auch dort die Leistungsorientierung Einzug hielt; die Parallelität stimmt aber nicht, weil weder die Eingangsqualifikationen der Lehrpersonen gleich sind, noch die fachliche Komplexität der Aufgabe, noch die gewünschten Prozesse (= Durchführungsqualität), noch die erwarteten Ergebnisse (= Seminarerfolge). Ein solcher Versuch der Einheitlichkeit wird folgenden Faktoren nicht gerecht:

- Qualitäts-/Komplexitätsunterschieden der Veranstaltungsmaterie,
- Unterschieden in der Lehrperson,
- der aktuell in einer Situation abgeforderten Kompetenz,
- der Bedeutung der Veranstaltung im Kontext der strategischen Entwicklung der Hochschule bzw. den damit beabsichtigten Multiplikatoreffekten,
- den Selbstkosten der Lehrkräfte, ob freiberufliche Tätigkeit oder Nebentätigkeit,
- Haftungs- und sonstige Versicherungsfragen (Kosten für eine Berufshaftpflichtversicherung, für die Sozialversicherung u.ä.),
- akkreditierten gegenüber nicht akkreditierten Veranstaltungen.

Diese Unterschiede werden nachfolgend näher erläutert.

Qualitäts-/Komplexitätsunterschiede der Veranstaltungsmaterie

Es gibt von der Thematik her einfachere und schwierigere Seminare, sodass sich daraus z.T. erhebliche Unterschiede ergeben können. Ein relativ einfach angelegtes, vielleicht mit pragmatischer Praktikabilität argumentierendes Seminar („die Studierenden sind dabei erfahrungsgemäß immer sehr motiviert“) ist nicht vergleichbar mit einem wissenschaftstheoretisch und -systematisch angelegten oder in seinem Konzept besonders innovativen Seminar. Eine lineare Abarbeitung eines Stoffplanes ist nicht vergleichbar mit vielen vernetzenden historischen oder systematischen, auch interdisziplinären Quer- und Kontextverweisen, nicht vergleichbar mit einer theoretisch vertieften Fundierung der Materie.

Unterschiede in der Lehrperson

Große Unterschiede sind im Hintergrund der Lehrpersonen anzutreffen, in der generellen Fachkompetenz, dem Überblick und dem Umfang der Erfahrung (was sich auch in ihrer fachlichen Autorität, ihrem Bekanntheitsgrad niederschlägt). Wenn es um Hochschulfragen geht, sind Erfahrungen in unterschiedlichen Fachkulturen (am besten als Grenzgänger) und umfangreiche, variantenreiche Erfahrungen in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung unentbehrlich. Sobald es spezifisch um Lehrkompetenz geht, sind umfangreiche, variable eigene Lehrerfahrungen - möglichst in Kenntnis unterschiedlicher Fachkulturen - unverzichtbar, sonst bekommt die Person mittelfristig ein Legitimationsproblem. Insofern haben jüngere Personen, die noch in Hochschulen eingebunden sind, es leichter, in diese Erfahrungen hineinzuwachsen als bereits freiberuflich tätige Lehrkräfte mit bisher noch schmalere Erfahrungsgrundlage.

Wenn durch eine entsprechende Kompetenz der Lehrperson Veranstaltungen entwickelt und durchgeführt werden können, die den o.g. Kriterien entsprechen -wissenschaftstheoretisch und -systematisch angelegte oder in ihrem Konzept besonders innovative Seminare, (wie erwähnt) viele vernetzende historische oder systematische, auch interdisziplinäre Quer- und Kontextverweise, theoretisch vertiefte Fundierung der Materie und viele Praxisbeispiele - dann begründen sich erhebliche Unterschiede. Natürlich müssen dringend Nachwuchskräfte herangebildet und unterstützt werden. Sie müssen ihre Chance erhalten - aber dann mit sehr soliden Grundlagen. Es gibt inzwischen in diesem wachsenden Markt sehr viele Quereinsteiger, die sich als Trainer, Moderatoren usw. bezeichnen, aber nur über eine eher schmal zu nennende spezifische Grundlage verfügen - im schlimmsten Fall frisch angelesen. Eine professionelle Vorbereitung ist noch nicht häufig anzutreffen. Die ist dann in Abschlussbezeichnungen (meist von Zusatzausbildungen) oder in der Vita schnell auszumachen. Auf diese Differenzen, die sich auch unmittelbar in der Qualität der Veranstaltungen zeigen, sollte durch die Programmorganisatoren bei der Verpflichtung von Lehrpersonen stärker geachtet werden. Ein solcher Hintergrund schlägt sich dann auch in den Honorarvorstellungen nieder.

Aktuell in einer Situation abgeforderte Kompetenz

Seminare unterliegen - wie alle Gruppen - externen und internen Einflussvariablen. Externe Einflüsse können sehr wirksam und gleichzeitig gänzlich unbeeinflussbar sein. Manchmal haben sich z.B. vertragliche oder institutionelle Rahmenbedingungen verändert, und die Folgen, weil intransparent oder allzu transparent, besetzen die Teilnehmer so, dass eine normale Arbeit nicht möglich ist. Zu den internen Einflussvariablen gehören auch Mitglieder, die in dieser Veranstaltung „endlich Antworten auf schon lange gehegte Fragen bekommen wollen“ - nur, dass diese Fragen nicht ganz in das Seminarthema passen, die anderen Seminarthemen nicht ganz ins Hintertreffen geraten sollen oder andere Teilnehmer ebenfalls angemessene Redeanteile beanspruchen. Das ficht solche Kolleginnen und Kollegen aber nicht sonderlich an. Auf diese Weise können durchaus „normal“, also durchschnittlich zusammengesetzte Seminargruppen in bestimmten Konstellationen durch das Verhalten nur schwer integrierbarer Mitglieder ein gruppendynamisches Problem haben, das die Moderation lösen soll und dabei vor unterschiedlich große Herausforderungen stellt. Auch hier gibt es große Unterschiede in der Fähigkeit, den Seminarfluss aufrecht zu erhalten, keinen Konflikt hochkochen zu lassen, (jedenfalls dann nicht, wenn er nichts einbringen würde - und dies zu beurteilen) und die Anwesenden auf verträgliche Rollenverständnisse rückzubinden.

Bedeutung der Veranstaltung

Veranstaltungen sind in sehr unterschiedliche Programme und Programmatiken eingebettet. So kann eine Veranstaltung im Kontext der strategischen Entwicklung der Hochschule eine hohe Bedeutung haben; mit ihrer Wirkung soll evtl. eine neue Infrastruktur in der Hochschule aufgebaut werden. Wie in solchen Fällen üblich, hat ihre Relevanz viel mit der „Reichweite“ und quasi dem Mehrwert zu tun, der

durch die Aktivität geschaffen wird sowie mit den damit beabsichtigten Multiplikatoreffekten. Sie können beispielsweise variieren, wenn mit einem einzelnen Lehrstuhl bzw. Institut oder einer Fachschaft kooperiert wird und höher sein, wenn es sich um Entwicklungsprojekte ganzer Fachbereiche oder auf Zentralebene der Hochschule mit der Hochschulleitung handelt.

Selbstkosten der Lehrkräfte

Einem Einheitshonorar steht nicht zuletzt der unterschiedliche Status der Lehrkräfte entgegen. Ob eine freiberufliche Tätigkeit im Hauptberuf oder eine Nebentätigkeit vorliegt, führt zu erheblichen Unterschieden in den Selbstkosten (also z.B. Sozialversicherungspflicht, Umsatzsteuerpflicht), die sich im Honorar niederschlagen müssen. In den gleichen Zusammenhang gehört die Frage nach beruflich bedingten Versicherungen, etwa die Kosten für eine Berufshaftpflichtversicherung u.ä.. Auch beruflich bedingte Geräte (z.B. Videocamera, Stativ, Laptop, Beamer, Moderationskoffer, die vielleicht wegen des laufenden Studienbetriebs nicht zur Verfügung stehen) müssen, soweit sie in den Veranstaltungen eingesetzt werden, von den Lehrkräften angeschafft und in die Kosten eingerechnet werden. Z.T. sind nicht einmal Pinwände und Flipchart vor Ort gesichert und müssen mitgebracht werden, von fehlendem Moderationsmaterial abgesehen.

Akkreditierte Veranstaltungen

In der Auswahl von Veranstaltungen durch die Programm-Organisatoren und dann auch in der Höhe des Honorars sollte sich niederschlagen, ob es sich um eine akkreditierte oder nicht akkreditierte Veranstaltung handelt. Derartige Akkreditierungen gibt es z.Z. in Deutschland nur im Gebiet der Hochschuldidaktik. Der AHD-Vorstand hatte im Jahre 2000 mit dem Argument, wenn die Hochschuldidaktik sich die Steigerung der Qualität der Lehre zum Programm gemacht hat, sollte sie mit der Qualitätswahrung in den eigenen Reihen beginnen, mit der Akkreditierung von hochschuldidaktischen Veranstaltungen begonnen. Bald gingen die weiteren Akkreditierungsverfahren auf eine eigene Akkreditierungskommission über, die dann auch förmliche Gütekriterien entwickelt und ins Netz gestellt hat.

Die Moderator/innen akkreditierter Veranstaltungen haben sich für die Qualitätssicherung engagiert und besondere Sorgfalt in der Konzeption und Durchführung der betreffenden Veranstaltungen bewiesen. Sie haben Mühe und Kosten auf sich genommen, um die Akkreditierung ihrer Veranstaltung zu erreichen und damit ein positives Signal gesetzt. Sowohl wegen der geprüften Qualität, wie auch wegen der Kosten und des Mehraufwandes sollten solche Veranstaltungen nicht nur ganz besonders bevorzugt werden, sondern im Honorar auch einen gewissen Ausgleich erhalten. Dies sollte auch ein Anreiz für andere sein, sich verstärkt dieser Qualitätssicherung zuzuwenden.

6.2 Zahlung und Zahlungsmoral der Hochschulen

In vielen Fällen sind Abrechnungsvorgänge zügig und einwandfrei zu nennen. Aber leider gibt es auch andere Erfahrungen des Autors (mit unterschiedlichen Hochschulen), in denen Honorarzahlungen 6 Monate in einem Fachbereich verbummelt, in einem anderen Fall trotz drei (auch förmlichen) Mahnungen erst etwa 2 Monate nach Rechnungssein-

gang überwiesen wurden, in einem noch krasserem Fall die Zahlung zwischen aufeinander folgenden Dekanen und Prorektoren mangels interner Beschlussfassung so lange verschleppt und der Rechnungssteller so lange immer neu hingehalten wurde, bis die Forderung verjährt war (und sich dann auch noch auf Verjährung berufen wurde, was ja nicht zwingend ist). Auslöser - das muss zum Schutz des Verwaltungspersonals deutlich gesagt werden - sind häufig Mitglieder in Selbstverwaltungsfunktionen, die die Notwendigkeit zur Transparenz und Dokumentation von Verwaltungsvorgängen nicht kennen oder gering schätzen, über mündliche Vereinbarungen nicht mindestens eine schriftliche Aktennotiz anlegen „weil die Beteiligten ja doch Bescheid wissen“, sodass sich bei Amtswechseln die Spuren verlieren und bei eintreffenden Rechnungen dann sich die Zahlungsgrundlage und die heranzuziehende Kostenstelle zunächst nicht ermitteln lässt usw.. Allerdings lassen sich bei derartigen Vorgängen die Flexibilitäten durchaus noch steigern. Inzwischen häufen sich solche Erfahrungen. Daher ist zunächst aus Sicht der Auftragsnehmer für eine einwandfreie vertragliche Grundlage zu sorgen, die auch den Weg in die Verwaltung bzw. zentrale Datenverarbeitung findet. Für den Fall, dass die sofort nach Erbringen der Leistung fälligen Zahlungen nicht erfolgen, sei die Vorbereitung und Durchführung normaler dreistufiger Mahnungen geraten. Die Schreiben können in üblicher Form auf dem PC vorbereitet und dann ggfls. abgerufen werden. Spätestens die dritte Mahnung sollte automatisch in Kopie an die Leitung des Haushaltsdezernats gehen. Natürlich sollte zunächst (oder zeitlich parallel) telefonisch versucht werden, die Ursachen der Verzögerung zu erfahren und härtere Schritte zu vermeiden. Ein Manko auf Seiten mancher Verwaltungen besteht noch darin, dass niemand sich aufgefordert fühlt, den wartenden Auftragnehmer a) über die Verzögerung, b) über die Gründe und vor allem c) über den Zeithorizont einer Lösung aufzuklären. Dann ließe sich manche Komplikation vermeiden.

Falls das eigene Konto sich durch eigene, hohe Zahlungsverpflichtungen im Soll befindet und demzufolge Sollzinsen anfallen, sollten auch Mahnkosten und Verzugszinsen von der 2. Mahnung an in Rechnung gestellt werden. Allerdings stürzen solche Vorlagen die Hochschulverwaltungen noch in Unsicherheit, denn bei fest bewilligten Summen für einen Auftrag kann manche Verwaltung zunächst mit den Mehrkosten nicht umgehen. Im Zweifel müssen diese Mehrkosten aus einer ganz anderen Kostenstelle beglichen werden, als der Kernauftrag. Zwar versuchen Hochschulen (nicht zuletzt aus den genannten Gründen) mit Nichtbeachtung zu reagieren, aber sie müssen eine Vorstellung davon entwickeln, dass sie mit ihrer Verzögerung aus internen Gründen Schaden anrichten, den der Auftragnehmer nicht zu vertreten hat. Insofern kann auch die Zahlungsdifferenz erneut in Rechnung gestellt werden. Meist reicht dann aber der Streitwert nicht mehr aus, um notfalls den Rechtsweg zu beschreiten. Mit einsichtigen Programmorganisatoren kann aber auch eine entsprechende Erhöhung des nächsten Honorars vereinbart werden.

7. Rechnungsstellung

Für den Auftrag (das Projekt, das jeweilige Seminar, die Beratung o.ä.) ist zu empfehlen, eine Pauschalsumme in Rech-

nung zu stellen. Dies vereinfacht die Abrechnung wesentlich und vermeidet bürokratischen Streit um Details des Reisekostenrechts in den verschiedenen Bundesländern, die Vorlage aller Einzelbelege usw. Einzelbelege müssen dann nicht vorgelegt werden. Um Zeit zwischen Ende der Veranstaltung und Abrechnung der Kosten zu sparen, wird hier empfohlen, dem Vertrag als Anlage gleich eine Musterabrechnung beizufügen (s.o.)

Bei größeren bzw. längerfristigen Vorhaben sollten von vornherein Abschlagszahlungen bei bestimmten Stufen der Umsetzung vereinbart werden. Dann zeigt sich auch schon bei der ersten Teilrechnung, ob die verwaltungsinternen Voraussetzungen zur Auszahlung gegeben sind, und nicht erst am Schluss.

8. Fazit und Perspektiven

1. Die Hochschulen haben in vielen Fällen - wie andere Arbeitgeber auch - erkannt, dass es in bestimmten Aufgabefeldern sehr viel kostengünstiger ist, mit freien Mitarbeiter/innen zu arbeiten, die ihre soziale Vorsorge und ihr Beschäftigungsrisiko selbst tragen, als selbst als Hochschule eine feste Infrastruktur personell zu unterhalten. Eine organisatorische Basis vorzuhalten reicht aus. Die inhaltliche Leistung in Aus- und Weiterbildungsprogrammen wird im wesentlichen über externe, freie Mitarbeiter/innen erbracht, die punktuell, aber kontinuierlich vertraglich an die Hochschule gebunden werden. Dabei haben die Hochschulen - was ihnen nicht zu verdenken ist - bei der Ausgestaltung der Verträge strikt ihre Interessen vertreten. Das Ergebnis wälzt viele Risiken und Belastungen auf die freien Mitarbeiter/innen ab. Die Analyse zahlreicher Vertragsverhältnisse kommt zu dem Ergebnis, dass viele Verträge keinen ausgeglichenen Interessenausgleich darstellen.
2. Dies wird - so muss selbstkritisch registriert werden - durch die besondere Art des Wettbewerbsverhaltens aus dem Kreis der Referenten/Moderatorinnen unterstützt. Während Betriebseinheiten der Hochschulen, wie die Hausdruckerei, gehalten sind, in ihren Produkten und der Preisgestaltung, die keine Vollkostenrechnung wäre, den vergleichbaren örtlichen Branchen keine Konkurrenz zu machen (Verbot der Wettbewerbsverzerrung), halten sich manche Kolleg/innen an Hochschulen, die dort eine Stelle haben und Honorarverträge als Referenten/Moderatorinnen nur als Nebentätigkeit eingehen, nicht an solche Regeln. Zum Teil in Unkenntnis ihres eigenen tatsächlichen Aufwandes gehen sie Vertragsverhältnisse ein, die freiberufliche Kräfte unter die Selbstkostengrenze drücken würde und deshalb nicht eingehen dürfen. Sie nehmen dabei Wettbewerbsverzerrung in Kauf. Solche Vertragspartner werden von bestimmten Hochschulen instrumentalisiert. Diese Hochschulen versuchen dann unter Verweis auf angeblich überhöhte Honorarforderungen der freiberuflichen Honorarkräfte das verfügbare Jahresbudget zu kürzen und Druck auf diese Honorarkräfte auszuüben.
3. Die meisten Referent/innen haben zwar ein eindeutiges inhaltliches, positiv-konstruktives Selbstverständnis, aber sie haben ihre Berufsrolle (arbeits-)rechtlich in vielen Fällen noch wenig überdacht und selbst bestimmt. Sie reagieren eher auf die Vertragsangebote der Auftragsseite, also meist der Hochschulen, als dass sie selbst schon ihre Interessen vertreten würden und z.B. den Hochschulen mit ihren eigenen Vertragsvorstellungen begegnen würden.
4. Es sieht ganz so aus, als ob die Strategie, wesentliche Leistungen der Hochschule dauerhaft über freie Honorarkräfte abzudecken, anhalten und zunehmen wird. Das sind aber nicht die Kolleg/innen von nebenan (ohne Mobilitätsprobleme), die zusätzliche Aufgaben noch so nebenher erledigen. Also lohnt es sich, dieses Verhältnis zwischen freien Mitarbeiter/innen und Hochschulen zu analysieren, zu überdenken und zu optimieren. Mit dem freien Honorarvertrag steht grundsätzlich eine angemessene Vertragsform zur Verfügung.
5. Auf der Seite der Auftraggeber, der Hochschulen, mag mangels Aufklärung über Art, Höhe und Umstände der Leistungserbringung manches unterschätzt und mangels Klarheit über die Höhe der Kosten und Abzüge manches überschätzt worden sein. Bei den Details der Vertragsgestaltung muss daher bei manchen Hochschulen noch für Verständnis für bestimmte Eigenarten der Referententätigkeit geworben werden. Das gleiche gilt für Qualitätsunterschiede in z.T. gleichlautenden Angeboten. Zwar sind Referent/innen bzw. Moderator/innen bemüht, sich im Wege eigener Weiterbildung ständig weiter zu qualifizieren; trotzdem sollte die Organisationsseite Qualitätsdifferenzen unterscheiden. Die Teilnehmer an den Veranstaltungen haben die Möglichkeit zum direkten Vergleich nicht.
6. Eine stärker koordinierte Art der Interessenvertretung auf der Seite der freien Mitarbeiter/innen, verbunden mit Aufklärung und Werbung für das Verständnis für ihre Tätigkeit in den Hochschulen, könnte ein erfolgversprechender Weg zu stärker konsensualen Lösungen sein, wenn sich das Bewusstsein gemeinsamer Interessen auf Seiten der Honorarkräfte stärker verbreitet.
7. Ein gravierendes Problem wird mit diesen Honorarkräften strukturell allerdings nicht zu bewältigen sein: Wo ist die Infrastruktur mit Forschungsauftrag, die das wissenschaftliche Wissen erzeugt, das in den Seminaren erworben werden soll? Sollen die Honorarkräfte Wissen aus zweiter Hand anbieten? Ausgerechnet dem anspruchsvollen und in seiner Leistung seinerseits hochgradig geforderten Kreis des Forschungs- und Lehrpersonals und der Führungskräfte der Hochschulen? Ohne dienstliche Einbindung in Forschungs- und Entwicklungsprozesse wird der persönlichen Weiterbildung der freien Mitarbeiter/innen von ihnen selbst eine höhere Priorität und ein viel höheres Zeitvolumen eingeräumt werden müssen, als bisher üblich. Sollen Forschung und Entwicklung in den Themenfeldern der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung (inkl. Personalentwicklung) in größerem Umfang in die private Sphäre gedrängt werden, wie im Falle des IWBB? Vielleicht war das prototypisch. Vielleicht muss hier ganz neu in einer kontinuierlichen Public-Private-Partnership gedacht werden, in der die Honorarkräfte in einer eigenen Infrastruktur auf ihre Aufgaben vorbereitet und in ihnen weitergebildet werden.

Anhang: Vertragsmuster (noch als Einzelvertrag; Formulierung als Grundvertrag folgt)

Vertrag

zwischen der (Name der Hochschule)

vertreten durch den Präsidenten/Kanzler und NN (Lehrkraft) wird folgender Vertrag geschlossen:

1. Auftrag

Variante für eine kontinuierlich geplante Zusammenarbeit:

Der/die Vertragsnehmer/in übernimmt persönlich die periodische Durchführung von Veranstaltungen im Programm (Programm-Name, z.B. „Hochschuldidaktische Qualifizierung“).

Die Veranstaltungen werden jeweils einzeln auf der Basis dieses Vertrages vereinbart. Dort werden der Name der Veranstaltung, Termin, Ort sowie der zeitliche Umfang bestimmt. Für den Abschluss der Einzelvereinbarung und die Abstimmung der Inhalte ist z.Z. auf Seiten der Hochschule Herr/Frau XXX (Kontakt Daten) oder Nachfolger zuständig. Wechsel in der Zuständigkeit werden dem Vertragsnehmer rechtzeitig angezeigt.

Variante für eine einzelne Veranstaltung:

Der/die Vertragsnehmer/in übernimmt persönlich die Durchführung der nachstehend bezeichneten Veranstaltung:

Name der Veranstaltung: Termin: Ort: zeitlicher Umfang:

Inhaltliche Vereinbarung: Das Programm und die weiteren Inhalte werden mit Herrn/Frau XXX abgestimmt.

2. Einstufung der Tätigkeit (Zutreffendes ankreuzen)

Bei der vereinbarten Tätigkeit handelt es sich um

- eine einzelne Vortragstätigkeit
- Lehrtätigkeit im Rahmen eines curricular gefassten Programms zur beruflichen Qualifizierung
- die Kooperation ist periodisch wiederholt geplant

3. Vergütung

Für die Durchführung von Veranstaltungen aus diesem Vertrag erhält der Vertragsnehmer/die Vertragsnehmerin von der (Name der Hochschule) nach heutigem Stand pro Veranstaltungstag insgesamt eine Vergütung von YYY Euro (ggfls. plus MWSt.) als Pauschale. Dabei werden durchschnittlich 8 Stunden à 45 Minuten zugrunde gelegt.

Halbe Tage werden mit ZZZ Euro (ggfls. plus MWSt.) vergütet.

Für Blockveranstaltungen von zwei Tagen wird eine Vergütung von YYY Euro (ggfls. plus MWSt.) vereinbart.

Damit sind alle Kosten für die Konzeptentwicklung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung, für Fahrzeiten sowie den Transport umfangreichen Materials abgegolten.

Nach Durchführung des jeweiligen Einzelauftrags erhält der Beauftragte der Hochschule (Kontaktperson gem. Ziff. 1) von Seiten des Vertragsnehmers eine schriftliche Nachricht über die erfolgte Durchführung. Daraufhin wird die Zahlung nach beiliegender Musterrechnung unverzüglich veranlasst.

4. Stornoregelung

1. Sollten bis spätestens vier Wochen vor der Veranstaltung nicht mindestens 5 Teilnehmer verbindlich angemeldet sein, kann die XXX (Hochschule) die betreffende Veranstaltung absagen. Die Absage wird in diesem Fall dem Vertragsnehmer/der Vertragsnehmerin unverzüglich mitgeteilt.
2. Für den Fall einer Absage des Seminars durch die Hochschule (z.B. mangels ausreichender Anmeldungen) wird eine Ausfallzahlung von 50% der vereinbarten Vergütung als Verlustausgleich vereinbart (Stornogebühr). Ein von der Honorarkraft eventuell noch wahrgenommener Ersatzauftrag für diesen Termin wird auf den Verlustausgleich in seinem Nettobetrag (abzgl. Nebenkosten) angerechnet.
3. Bei Ausfall des Vertragsnehmers/der Vertragsnehmerin ist die XXX (Hochschule) unverzüglich zu benachrichtigen. Adressat der Nachricht ist: XXX, E-Mail: zzzz, Tel.: ooooo Ein Vergütungsanspruch besteht dann nicht.
4. Im gegenseitigen Einvernehmen der Vertragsparteien wird dann ein Nachholtermin vereinbart. Für die dann stattfindende Leistung wird das vollständige Honorar fällig; die Ausfallzahlung war keine Teilzahlung auf die Leistung, sondern ein Ausgleich für einen bereits eingetretenen Verlust.
5. Im Falle der Absage des Seminars durch den Vertragsnehmer/die Vertragsnehmerin innerhalb von vier Wochen vor der Veranstaltung zahlen Vertragsnehmer/Vertragsnehmerin eine Vertragsstrafe von 50% der Vergütung (ohne Nebenkosten). Nur bei krankheitsbedingtem Ausfall oder gravierenden anderen Gründen (z.B. Todesfall im engsten Familienkreis) ist der Vertragsnehmer/die Vertragsnehmerin von der Vertragsstrafe befreit. Ein Nachweis ist zu führen.

5. Nutzungsrechte

- Eine Übertragung von Nutzungsrechten an Seminarkonzepten und -skripten auf die veranstaltende Hochschule oder Teilnehmer der Veranstaltungen ist nicht vorgesehen.
- Die Hochschule erwirbt ein zeitlich unbeschränktes Nutzungsrecht am Skript der jeweiligen Veranstaltung. Die Abstandsanzahl beträgt XXX Euro pro angefangene 5 Seiten (außer bei Folienwiedergabe normales Layout, einzeilig, 12-Punkt-Schrift) und ist unabhängig von der Vergütung zu zahlen.

6. Nebenkosten

6.1 Reisekosten (Fahrtkosten, Aufenthalt und Übernachtungen) werden im Rahmen des vorliegenden Vertrages in Höhe der Kosten der Bundesbahn (2. Kl.) oder 0,30 Euro pro gefahrenen Kilometer zwischen Wohnort und Veranstaltungsort erstattet. Aufenthaltskosten werden durch Tagegelder nach dem Reisekostenrecht abgegolten. Nachgewiesene Kosten für Übernachtungen werden in voller Höhe erstattet, sonst pauschal mit 25 Euro abgefunden.

6.2 Material und Technik: Kopien, ergänzendes Moderationsmaterial werden zum Selbstkostenpreis des Vertragnehmers ersetzt. Die Abgeltung evtl. für die Veranstaltung überlassener technischer Geräte und sonstiger Ausstattung wird wie folgt abgerechnet:

Neupreis geteilt durch 4 Jahre Abschreibung geteilt durch die durchschnittliche Zahl Veranstaltungen in dieser Zeit = Abschreibungsanteil auf dieser Rechnung.

7. Gesetzliche Abgaben

Steuern und Versicherungsbeiträge werden von der Vergütung nicht einbehalten. Der Vertragsnehmer/die Vertragsnehmerin ist für die ordnungsgemäße Besteuerung selbst verantwortlich. Ihm/ihr ist bekannt, dass die enthaltenen Beträge dem Finanzamt mitgeteilt werden müssen. Der Vertragsnehmer/die Vertragsnehmerin hat sich gegen die mit der Tätigkeit verbundenen Risiken selbst zu versichern.

8. Begleitende Unterlagen und Materialien

Der Vertragsnehmer/die Vertragsnehmerin erstellt begleitende Unterlagen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und übergibt der XXX (Hochschule) ein Exemplar zum Verbleib. Der Vertragsnehmer/die Vertragsnehmerin gewährleistet, dass sämtliche von ihm/von ihr eingesetzten Medien frei sind von Rechten Dritter.

9. Seminarraum und Medienausstattung

Der für die Veranstaltung vorgesehene Raum ist der erwarteten Teilnehmerzahl angepasst. Er ist mit Tischen und Stühlen ausgestattet. Deren von dem Vertragsnehmer/der Vertragsnehmerin gewünschte Aufstellungsform (z.B. U-Form) sowie weitere Ausstattungswünsche (Flip-Chart, Tageslicht-Projektor, Beamer, Laptop, Videokamera und -rekorder usw.) sind mindestens zwei Wochen vor der Veranstaltung vom Vertragsnehmer/der Vertragsnehmerin anzumelden.

10. Pflicht zur Verschwiegenheit

Der Vertragsnehmer/die Vertragsnehmerin ist verpflichtet, über alle Vorgänge und Einrichtungen, die ihm/ihr aufgrund dieses Vertrages bekannt werden oder deren Geheimhaltung ihm/ihr vorgeschrieben wird, Verschwiegenheit zu bewahren. Diese Verpflichtung bleibt auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses bestehen. Im übrigen gelten die einschlägigen Regelungen der Datenschutzgesetze.

11. Gerichtsstand

Gerichtsstand bei allen Streitigkeiten aus dem Vertragsverhältnis ist der Gerichtsort des Klägers.

12. Änderungen, Ungültigkeit von Teilen des Vertrages

Änderungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform. Bei einer möglichen Ungültigkeit von Teilen dieses Vertrages verlieren die übrigen Teile nicht ihre Gültigkeit.

Ort, Datum, Unterschriften

N.B.: Der Text wurde in einigen Punkten angelehnt an einen Vertragstext der Universität Marburg formuliert.

■ **Dr. Wolff-Dietrich Webler**, Professor of Higher Education, University of Bergen (Norway); Ehrenprofessor und wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Lehre und Lernen an Hochschulen der Staatlichen Pädagogischen Universität Jaroslaw/Wolga; Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB),
E-Mail: webler@iwbb.de

Martin Mehrtens

Führungskräfteentwicklung als kritischer Erfolgsfaktor einer aktiven Hochschulentwicklung



Martin Mehrtens

Die Entwicklung neuer Fach-, Lehr- und Forschungsprofile wie auch die damit einhergehende und angesichts knapper Finanzmittel notwendig werdende Reformierung tradierter Strukturen und Prozesse in den Hochschulen und Universitäten bis hin zur Steuerung und Moderation komplexer Fusions- und Restrukturierungsprozesse erfordern von Professorinnen und Professoren wie auch von allen anderen Führungskräften der jeweiligen Hochschule die Bereitschaft, an der Qualitäts- und Strukturentwicklung in Forschung und Lehre „ihrer“ Hochschule aktiv mitzuwirken. Gestaltungskompetenz für den eigenen Arbeitsbereich und die jeweilige Fachdisziplin wie auch für die Universität und Fachhochschule insgesamt und letztlich ein klares Rollenverständnis als (akademische) Führungskraft und Motivation sind hierfür notwendig.

Die für die Initiierung, Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen in Hochschulen notwendige Übernahme persönlicher Verantwortung muss in diesem Zusammenhang ebenso gelernt werden wie die Leitung und Führung mit Zielen. Die Entwicklung eines entsprechenden Rollenverständnisses, eine diesbezügliche Werteorientierung und die Identifikation mit der „eigenen“ Hochschule erfolgen ebenso nicht von selbst sondern erfordern Kommunikation, Vernetzung und Verortung.

Personalentwicklung kann diese notwendigen Prozesse der Rollenklärung, Kompetenzentwicklung und des „Einfindens“ in die Hochschule sinnvoll unterstützen und begleiten. Erfahrungen – insbesondere auch in dem Modellvorhaben in der Universität Bremen – zeigen, dass eine gezielte Personalentwicklung ein kritischer Erfolgsfaktor für eine aktive Hochschulentwicklung ist.

1. Neue Anforderungen in einem dynamischen Umfeld

Die sich heute dramatisch schnell verändernden Rahmenbedingungen durch den Bologna-Prozess, eine angesichts knapper Finanzmittel notwendig werdende aktive Ressourcensteuerung sowie ein zunehmend dynamischer und wettbewerbsgeprägter „Forschungsmarkt“ stellen nicht nur hohe Anforderungen an Professor/innen als akademische Führungskräfte in Präsidium/Rektorat, Dekanat, Studiengang und Institut sondern ebenso an die nicht-akademischen Führungskräfte in der Universität.

Der Bologna-Prozess mit den grundlegenden Strukturreformen in der Lehre, die Exzellenzinitiative der Bundesregierung und ein sich zunehmend profilierender und differenzierender „Wissenschaftsmarkt“ einerseits wie auch zunehmend feststellbare Ausstattungsgrenzen durch die Haushaltsengpässe der öffentlichen Haushalte und Erwartungen der Gesellschaft an wissenschaftliche Expertise und Mitwirkung andererseits definieren neue Rahmenbedingungen für Hochschulen und begründen neue und weitergehende Anforderungen an Wissenschaftler/innen in den Fachhochschulen und Universitäten.

Eine aktive Profilierung und Positionierung in Forschung und Lehre wie auch in der Öffentlichkeit, ein offensives und gestaltendes Ressourcenmanagement auf allen Ebenen der Fachhochschule und Universität, unmittelbare Personalverantwortung verbunden mit einer aktiven Mitarbeiterführung, die nicht selten begleitet ist von einer deutlichen Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung in die Fakultäten und Fachbereiche, und letztlich die Stärkung der persönlichen Verantwortung, die in den neuen Hochschulgesetzen auf Länderebene zunehmend verankert ist und sich am deutlichsten an der Rolle und den Kompetenzen des Dekans festmacht, haben zu einer deutlichen Akzentverschiebung in den Anforderungen und benötigten Qualifikationsprofilen von Professorinnen und Professoren geführt.

Die Sicherung von klassischen wissenschaftliche Qualitätsstandards in Forschung und Lehre, die übliche Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung und die mehr verwaltende Ausfüllung von (häufig temporär übertragenen) Leitungsaufgaben, die meist auf die Wahrung der Rechtskonformität und auf die Aufrechterhaltung formaler Qualitätsansprüche und die Sicherung der konsensualen Gleichverteilungskriterien gerichtet sind, wird den heutigen Anforderungen an eine verantwortliche Hochschulsteuerung und an Führungsrollen in Hochschulen nicht mehr gerecht. Notwendig sind eine strategische Ausrichtung und Steuerung der Hochschulen, eine zielgerichtete und konstruktive Mitarbeiterführung sowie ein intelligentes Ressourcenmanagement auf allen Ebenen. Diese Aufgaben erfordern nicht nur Gestaltungswillen und Entscheidungskompetenz sondern die Ausprägung eines klaren Rollenverständnisses als (akademische) Führungskraft und die Begründung einer Kultur und Kontinuität von Leitung und Führung in Fachhochschulen und Universitäten.

2. Führungsrollen, Verantwortung und Kompetenzen

Mitarbeiterführung und Ressourcenmanagement in Hochschulen stellen angesichts der spezifischen Organisationskultur und Tradition in Hochschulen eine besondere Herausforderung dar. Das Nebeneinander von klassischen Führungslinien in Wissenschaft und Verwaltung und dazukommend die Kollegialstrukturen in der akademischen Selbstverwaltung prägen ein diffuses System von Führung und Leitung.

Die damit einhergehend häufig nicht klar geregelten Entscheidungskompetenzen und Zuständigkeiten zwischen akademischer Selbstverwaltung und persönlicher Leitung, eine administrative Kultur und fehlende persönliche Verantwortung wie auch bürokratisierte und erstarrte (Selbst-) Verwaltungsprozesse mit nicht selten festgefahrene Strukturen und tradierte Verhaltensmuster der an Veränderungs- und Entscheidungsprozessen Beteiligten, sind Hindernisse in der Ausprägung von modernen Führungsrollen und erschweren die Übernahme und Verortung von Führungsverantwortung.

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

Leiten und Führen in einer Hochschule sollte für Klarheit sorgen und Perspektiven vermitteln! Dies erfordert Ziele und Perspektiven, die in einem wertegeprägten Bezugssystem der jeweiligen Hochschule verortet sein sollten. Förderlich sind in diesem Zusammenhang eine klare Werteorientierung in der Führungspraxis und letztlich auch die Identifikation mit der eigenen Führungsrolle und der „eigenen“ Hochschule. Hiermit sind diverse Anforderungen verbunden und unterschiedlichste Kompetenzen angesprochen.

Die Rolle von Führungskräften in Hochschulen ist komplex, vielschichtig und letztlich nicht eindeutig. Hier unterscheiden sich Hochschulen grundlegend von Unternehmen und Verwaltungen. Unterschiedliche Sichten und Werte wie auch individuelle Perspektiven und Erfahrungen einerseits und sich ergänzende, teilweise auch widersprechende Anforderungen andererseits prägen und profilieren Führungsrollen in Hochschulen.

Insbesondere bei akademische Führungskräften ist von einer doppelten Rollenprägung auszugehen. Einerseits wird die Rolle einer akademischen Führungskraft durch Forschung und Lehre geprägt, andererseits wirken klassische Führungsaufgaben auf die Ausprägung der Rolle und auf das Führungsverhalten ein.

Leistungs- und Führungskompetenzen, Sozialkompetenzen und Selbstkompetenzen, die zusammen auch als „außerfachliche Qualifikationen“ bezeichnet werden und die fachwissenschaftliche Exzellenz und hochschuldidaktische Kompetenz künftig komplettieren sollten, werden zu notwendigen Kompetenzen für eine erfolgreiche wissenschaftliche Karriere in Fachhochschule und Universität und sind für eine erfolgreiche Praxis in Forschung und Lehre unerlässlich.

Zu den häufig als „Managementfähigkeiten“ in der Wissenschaft definierten außerfachlichen Kompetenzen gehören

in der Hochschulpraxis vor allem die souveräne Personalführung, „Organisationstalent“, diplomatisches Geschick, Bereitschaft zum Verantworten von Entscheidungen, das Setzen von Prioritäten, das Vermitteln unterschiedlicher Interessen und nicht zuletzt das Umgehen mit Konflikten. Dies gilt sowohl für die Rolle als Forscher wie auch für die Rolle als akademischer Lehrer und als Führungskraft in der Hochschule.

Notwendig sind weiter die Identifikation mit der „eigenen“ Hochschule und eine Werteorientierung, die von gesellschaftlicher Verantwortung geprägt und mit dem jeweiligen Leitbild der Fachhochschule und Universität vereinbar ist. Empathie und (inter-)kulturelle Kompetenz sind ebenso gefordert wie persönliche Präsenz und Authentizität.

Fähigkeiten zum Projekt- und Zeitmanagement, des freundlichen und bestimmten Anleitens von Mitarbeiter/-innen und (nicht zu vergessen) des gekonnten Moderierens von Sitzungen, Kommunikationsvermögen wie auch das Vermitteln zwischen unterschiedlichen Interessen und Wertvorstellungen runden das Kompetenzprofil der Hochschullehrerrolle ab. Ohne diese Fähigkeiten können viele Professorinnen und Professoren und sonstige Führungskräfte die an sie gestellten (Leistungs-) Aufgaben weder für die Institution „Hochschule“ angemessen noch in für sie persönlich zufrieden stellender Weise erfüllen.

Die Präsentation der eigenen Fachhochschule und Universität, des eigenen Studiengangs und der vertretenen Forschungsschwerpunkte vor politischen Institutionen, staatlichen und sonstigen Gewährsträgern, Forschungseinrichtungen, Förderinstitutionen sowie privaten Stiftern und einer interessierten Öffentlichkeit erfordert zudem neben Geschick und Authentizität in der persönlichen Präsenz auch – wie schon erwähnt – ein klares Rollenverständnis als Führungskraft.

Hiermit sind insgesamt umfassende und breit angelegte Anforderungen an die Rolle einer Führungskraft in Hochschulen definiert, die letztlich nicht per se vorhanden sind und meist auch nicht ohne Unterstützung und Förderung erfüllt werden können.

3. Grenzen einer sich „von selbst“ entwickelnden Führungspraxis

Dieses sehr komplexe Rollenprofil von Führungskräften in Hochschulen vermittelt sich nicht von selbst. Das zielbezogene Vermitteln unterschiedlicher Interessen in Strukturreformprozessen, eine klare und begründete Mitarbeiterführung und ein aktives Ressourcenmanagement einerseits, die aktive Gestaltung von (neuen) Studien- und Lehrprogrammen und die Moderation der entsprechenden Prozesse auch unter Schwierigkeiten und die Verantwortung für die akademische Nachwuchsförderung andererseits stellen angesichts der spezifischen Hochschulkultur und Hochschultradition und dem derzeitigen Änderungsdruck eine besondere Herausforderung dar und begründen vielseitige und auch neue Anforderungen.

Kaum entwickelte, auf die Fachhochschule resp. Universität als Ganzes gerichtete Organisationsansichten erschweren die Herausbildung von (akademischen) Führungsrollen und ein strategisches, auf Ziele gerichtetes Leitungshandeln in Hochschulen. Die traditionell partizipative und auf Einvernehmlichkeit gerichtete Entscheidungsfindung in Gremien

und Kollegien steht im deutlichen Kontrast zur klassischen Managementpraxis. Nicht selten wird in Personal- und Ressourcenangelegenheiten eher spontan, emotional, informell und prinzipiell konfliktscheu entschieden.

Auch der „Blick über den Tellerrand“ hin zu vermeintlich rationalen Rollenprofilen in der Wirtschaft, zu deren Adaption nicht selten geraten wird, hilft diesbezüglich nur bedingt weiter.

In der Modernisierungsdebatte um Fachhochschulen und Universitäten wird der Aufbau und die Entwicklung von (mehr) Planungsrationaleität und Entscheidungsorientierung häufig mit der Adaption von (betriebswirtschaftlichen) Methoden und Managementkonzepten aus der Wirtschaft und der Ausprägung entsprechender Managementfunktionen und –kompetenzen erwartet. Diese Methoden und Konzepte wie auch die in diesem Zusammenhang häufig geforderten Kompetenzen werden dabei als Benchmark für professionelles akademisches Management und eine zielgerichtete moderne Hochschulleitung und Mitarbeiterführung unterstellt. Diese Erwartung erfüllt sich meist jedoch nicht, wie anhand der Empirie zu belegen ist. Vielmehr polarisieren diese Adaptionbemühungen die Hochschulmitglieder in eine grundlegende Ablehnung oder eine kaum reflektierte Befürwortung und sind von daher wenig geeignet, die Prozesse zur Herausbildung akzeptierter (akademischer) Führungsrollen in Hochschulen zu fördern.

Die Adaptionbemühungen lassen meist außer Acht, dass sich Fachhochschulen und Universitäten hinsichtlich der Komplexität und Klarheit der Leitungsbeziehungen und Entscheidungsstrukturen grundlegend von einem klassischen privatwirtschaftlich geführten Unternehmen unterscheiden. Erfolgsmodelle aber auch Wertesysteme und Leitungsstrukturen sowie Führungsrollen sind kaum vergleichbar. Entscheidungs- und Steuerungsprozesse und damit auch Anforderungen an Führungsrollen sind grundlegend – allein aufgrund der deutlich abweichenden inneren Verfassung und Kultur (Leitungs- vs. Kollegialsystem/personelle Verantwortung vs. Gremienverantwortung) – zwischen Hochschulen und privatwirtschaftlichen Unternehmen unterschieden. Dies erklärt zum Einen die wenig erfolgreichen Adaptionbemühungen und diesbezüglich wenig adäquaten Lösungskonzepte für die Leitung und Steuerung von Hochschulen, die teilweise sogar in Hochschulrecht gegossen wurden, und zum Anderen die teilweise feststellbare Sprachlosigkeit sowie Verständigungsprobleme zwischen Hochschulvertretern und die Hochschule begleitende Partner aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

Personalwirtschaftliche Instrumente und Praktiken des Ressourcenmanagements und der Mitarbeiterführung, die in Unternehmen möglicherweise mit Erfolg eingesetzt werden, können nicht ohne sorgfältige und reflektierte Prüfung auf Fachhochschulen und Universitäten übertragen werden oder von diesen adaptiert werden.

4. Die Neuen sind die Hoffnungsträger

Ob sich eine zielgerichtete und strategische Hochschulsteuerung mit klaren Führungsrollen letztlich etabliert und die Entwicklung und Förderung aber auch Anerkennung notwendiger außerfachlicher Kompetenzen für akademische Führungskräfte in den Hochschulen umsetzt, hängt ei-

nerseits von der Unterstützung wichtiger Akteure in den Hochschulen sowie deren Interessen und Machtpotenzialen ab und andererseits ebenso von der Entwicklung und Herausbildung notwendiger Kompetenzen und akzeptierter Führungsrollen.

Den jeweils neuen (akademischen) Führungskräften kommt eine große Bedeutung zu. Sie sind über die Berufung oder Einstellung mit großen Erwartungen belegt. Sie sollen Ideen- und Impulsgeber für Qualitätsentwicklung, Positionierung und Veränderung sein, sie sollen kreativ und innovativ Forschung und Lehre gestalten, Hochschulstrukturen entwickeln und erfolgreich prägen. Kurzum: sie sind Hoffnungsträger der Entwicklung und Veränderung von Forschungspotenzialen und Lehrprofilen und mit hohen Erwartungen bezüglich der Qualitätsentwicklung und Positionierung der jeweiligen Hochschule im Wissenschaftssystem belegt. Sie sind die Träger und Verantwortlichen der künftigen Hochschulentwicklung. Diese Zielgruppe zu unterstützen und zu fördern ist eine Chance, die für die jeweilige Hochschule große Wirkung entfalten kann. Eine entsprechende Förderung muss hierzu jedoch die besonderen Bedingungen und Sichten dieser Hoffnungsträger berücksichtigen und Interessen der jeweiligen Hochschule aufnehmen, um entsprechend wirken zu können.

Eine zielgerichtete Personalentwicklung kann hierzu Hilfen anbieten, indem sie begleitet und fördert und damit

- vorhandenes Führungswissen auf eine gemeinsame, neue Basis stellt, entwickelt und zielgerichtet profiliert,
- soziale Kompetenzen (Kommunikations-, Kooperations- u. Teamfähigkeit, Verantwortungs- und Leitungsbereitschaft) fördert,
- den gegenseitigen Erfahrungsaustausch, wechselseitige Information und Feedback zu eigenen Sicht- und Handlungsweisen und Orientierungen unter den Führungskräften initiiert und unterstützt,
- das Kennenlernen und den Austausch über informelle Strukturen, Netzwerke und „Spielregeln“ in der Hochschule möglich macht,
- den Austausch von Erfahrung und die Klärung notwendiger Kooperationslinien bzw. Schnittstellen über eine verbindliche interne Vernetzung der Führungskräfte fördert.

Für die Hochschulentwicklung kommt dieser Führungskräfteförderung und –entwicklung eine besondere Bedeutung zu. Sie kann über geeignete Maßnahmen und Programme der Begleitung und Förderung

- eine Rollenklärung ermöglichen und gemeinsame Sichten eines aktiven und strategischen Führungshandelns entwickeln,
- eine gemeinsame „Führungskultur“ im Sinne des Erkennens und Verfolgens gemeinsamer Werte und Leitlinien i.S. eines gemeinsamen Rollenverständnisses als Führungskraft herausbilden und hierüber zu
- verbindlichen Führungsgrundsätzen i.S. eines Commitments über Ziele, Haltungen, Verantwortung und Mitarbeiterführung führen.

Die Begleitung und Förderung sollte explizit Bezug auf die besondere Situation von (akademischen) Führungskräften nehmen. Diese sollen vor allem auch darin unterstützt werden, den vielfältigen Anforderungen aus dem Hochschulall-

tag – hierzu gehören auch die ganz praktischen Anforderungen, die aus der Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die Ausbildung der Studierenden und des wissenschaftlichen Nachwuchses erwachsen - besser gerecht zu werden.

5. Personalentwicklung - ein aktiver Beitrag zur Hochschulentwicklung

Erfahrungen in diversen Personalentwicklungsprogrammen für akademische Mitarbeiter/innen und Professor/innen wie auch für sonstige Führungskräfte in der Universität Bremen zeigen, dass Personalentwicklung

- Orientierung vermitteln,
- über Perspektiven informieren,
- Blicke und Sichten öffnen,
- Selbstreflektion initiieren und fördern,
- (organisatorische) Entwicklungsprozesse flankieren,
- (akademische) Führungsrollen entwickeln und prägen,
- gezielt außerfachliche Kompetenzen fördern und
- Vernetzung initiieren kann.

Erfahrungen in der Universität Bremen zeigen weiter, dass die Personalentwicklung für (akademische) Führungskräfte hinsichtlich der Maßnahmen und Instrumenten flexibel und ausgesprochen an den jeweils sehr spezifischen individuellen Bedarfen ausgerichtet und umgesetzt werden sollte. Hierbei ist eine enge Abstimmung mit den verantwortlichen Rektoratsmitgliedern und Dekanen ebenso notwendig wie auch die Klärung der Bedarfe mit den zu Fördernden, um deren Unterstützungswünsche und Förderinteressen direkt und unmittelbar aufzunehmen.

Die Begleitung und Förderung sollte methodisch flexibel und je nach Person differenziert vorgehen. Bewährt haben sich situationsgemäße Herangehensweisen, die den jeweils besonderen Bedingungen der Geförderten und der Hochschule gerecht werden.

Hierbei können

- Maßnahmen und Instrumenten zur individuellen Förderung,
- Seminare, Workshops,
- Dialog und Vernetzung,
- Informationswerkstätten relevant sein.

Die Prozesse der Rollenklärung und Förderung außerfachlicher Kompetenzen sollten über Freiräume eine auf die jeweiligen Bedarfe ausgerichtete und individuell geprägte Einfindung und Entwicklung möglich machen, um eine sinnvolle Balance zwischen initiiertes und gezielter Förderung und selbst organisierter Entwicklung zu wahren. Mentoring und Coaching bieten sich in diesem Zusammenhang als geeignete Instrumente an, um gezielt individuelles Lernen und Selbstreflektion zu fördern und eine individuelle Begleitung und Förderung zu ermöglichen. Gezielte Meetings mit aktiven Trägern akademischer Führungsrollen kommen hinzu.

Workshops zur Entwicklung von Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten (die Teilnehmer/innen lernen u.a. professionell zu kommunizieren, überzeugend zu argumentieren und in schwierigen Verhandlungssituationen souverän zu agieren) geben wichtige Impulse. Die Förderung von

außerfachlichen Kompetenzen sollte weiter durch eine systemische Beratung zum Thema Führung und Leitung ergänzt werden. Die Analyse und Bewertung typischer Führungssituationen im Hochschulalltag, die Entwicklung adäquater und geeigneter Lösungs- und Entwicklungsstrategien sollten hierbei im Vordergrund der Beratung stehen. Mit der Erarbeitung lösungsorientierter Strategien im Umgang mit Konflikten, restriktiven Rahmenbedingungen und normativen Widersprüchen soll die Führungskompetenz gestärkt und das Leitungshandeln im Hochschulalltag erleichtert werden.

Ein systemischer, stark personenorientierter Ansatz bei der Vermittlung von passenden Führungskompetenzen, die zudem dem Leitbild und Zielen wie auch Werten der jeweiligen Hochschulen entsprechen sollten, ist sinnvoll, weil aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen, individueller Rahmenbedingungen und unterschiedlicher Fach- und Führungskulturen der Bedarf und die Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmer stark variieren.

Ausgehend von der Erwartung, dass erfolgreiche Entwicklungsprozesse durch die Fähigkeit geprägt sind, die Dinge auf neue Art zu sehen, ein neues Verständnis zu erlangen und neue Verhaltensmuster zu erzeugen, sollte die Begleitung und Förderung der (akademischen) Führungskräfte immer auch Bezug nehmen auf angestrebte Reformen und aktiv verfolgte Entwicklungsperspektiven der jeweiligen Hochschule.

Eine entsprechende Personalentwicklung für (akademische) Führungskräfte sollte jedoch von ausgewählten Trägern entsprechender Führungsrollen in der Universität oder Fachhochschule (Dekane, Kanzler/in, Dezernenten und Leiter/innen größerer Institute) begleitet werden, so dass sichergestellt ist, dass Inhalte und Methoden der Begleitung und Förderung sich im möglichen Einklang mit den jeweiligen Zielen und Werten der Hochschule befinden und auch personell entsprechend verankert sind. Diese Begleitung dient der inhaltlichen Entwicklung und Positionierung einer Führungskräfteentwicklung in Hochschulen ebenso wie auch der Autorisierung und Glaubwürdigkeit. Die begleitenden Führungskräfte haben darüber hinaus Mittlerfunktion zwischen den Geförderten, der Universitätsleitung und den Personalentwicklern. Sie sind Promotoren für das „Einfinden“ der (neuen) Führungskräfte in der jeweiligen Universität oder Fachhochschule.

Bisherige Erfahrungen in der Universität Bremen mit entsprechenden Förderprogrammen zeigen, dass neue (akademische) Führungskräfte einen hohen Bedarf an Informationen über die jeweilige Hochschule, über vorhandene Leitbilder, Ziele, Werte und informelle „Spielregeln“ haben. Wichtig ist von daher auch die Vermittlung informellen Wissens über Kooperations- und Kommunikationsprozesse, über „Spielregeln“, Orientierungen und implizite Ziele sowie über Netzwerke in der jeweiligen Universität und Fachhochschule.

Die Vernetzung untereinander und der organisierte Austausch mit Dekanen und Rektorats- resp. Präsidiumsmitgliedern spielt in diesem Zusammenhang eine große Rolle. Die Vermittlung „informellen Wissens“ und die Kommunikation der jeweiligen Leitbilder der Hochschule wie auch die Verständigung auf Ziele und Werte stehen hier im Vordergrund und sind für die eigene Rollenklärung von ebenso großer

Bedeutung wie die Reflektion der eigenen Situation und das Bewusstmachen von persönlichen Stärken und Perspektiven. Personalentwicklung hat in diesem Zusammenhang u.a. eine wichtige Funktion in der Initiierung entsprechender Netzwerke zur Förderung eines abgestimmten und strategischen Führungshandelns in Fachhochschule und Universität.

Bewährt haben sich hierzu moderierte Vernetzungstreffen, die einen strukturierten Austausch mit den Trägern aktiver Führungsrollen in der Universität oder Fachhochschule - Dekanen, Rektoratsmitgliedern etc. - ermöglichen aber auch genügend Raum für informelle Gespräche eröffnen sollten. In diesen Gesprächen sollten die Rolle und Anforderungen an die (akademischen) Führungskräfte reflektiert, Ziele und Orientierungen eines aktiven Führungshandelns in der jeweiligen Hochschule erläutert und diskutiert sowie Wertvorstellungen kommuniziert werden. Diese Gesprächsrunden können darüber hinaus zu der internen disziplin-übergreifenden Vernetzung beitragen, um gemeinsames Handeln zu erleichtern sowie einen internen Konsens über Ziele und informelle „Spielregeln“ der jeweiligen Hochschule zu entwickeln. Die Möglichkeit eines direkten Austausches mit der Hochschulleitung kann auch als eine Geste der Wertschätzung gesehen werden, um dadurch eine größere Identifikation der (akademischen) Führungskräfte mit der jeweiligen Hochschule zu fördern und das Engagement für fachbereichsübergreifende Ziele der Hochschule zu stärken.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang sowohl die Verortung dieses Personalentwicklungsprozesses im Gesamtsystem der Hochschulentwicklung wie auch die Regelung und Abstimmung der Prozessverantwortung. Dekane und Mitglieder des Rektorats oder Präsidiums sollten persönlich Verantwortung für die Begleitung und Förderung neuer (akademischer) Führungskräfte übernehmen. Sie sind es, die Maßnahmen und Prozesse der Führungskräfteentwicklung autorisieren und legitimieren, die Geförderten begleiten bzw. für deren Einfinden in die Fachhochschule und Universität verantwortlich zeichnen. Personalentwicklung ist eine hinsichtlich der Verantwortung nicht delegierbare Leitungsaufgabe.

6. Fazit und Ausblick

Die Entwicklung neuer Fach-, Lehr- und Forschungsprofile wie auch die Reformierung tradierter Strukturen und Prozesse in den Fachhochschulen und Universitäten bis hin zur Steuerung und Moderation komplexer Fusions- und Restrukturierungsprozesse erfordern von Professorinnen und Professoren wie auch von allen anderen Führungskräften der jeweiligen Hochschule die Bereitschaft, an der Qualitäts- und Strukturentwicklung in Forschung und Lehre „ihrer“ Hochschule aktiv mitzuwirken. Gestaltungs-kompetenz für den eigenen Arbeitsbereich und die jeweilige Fachdisziplin wie auch für die Universität und Hochschule insgesamt und letztlich ein klares Rollenverständnis als (akademische) Führungskraft und Motivation sind hierfür notwendig. Erschwert wird dieser Lern- und Entwicklungsprozess je-

doch nicht selten einerseits durch den noch wirkenden tradierten Wertekanon der Wissenschaft, der individuelle Forschungsleistungen deutlich priorisiert und Leistungen für die „eigene“ Universität und Hochschule nur bedingt honoriert, und andererseits wenig profilierten und professionalisierten Führungsrollen in Hochschulen.

Die für die Initiierung, Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen in Hochschulen notwendige Übernahme persönlicher Verantwortung muss in diesem Zusammenhang ebenso gelernt werden wie die Leitung und Führung mit Zielen. Die Entwicklung eines entsprechenden Rollenverständnisses, eine diesbezügliche Werteorientierung und die Identifikation mit der „eigenen“ Hochschule erfolgen nicht von selbst sondern erfordern Kommunikation, Vernetzung und Verortung.

Personalentwicklung kann diese notwendigen Prozesse der Rollenklärung, Kompetenzentwicklung und des „Einfindens“ in die Hochschule sinnvoll unterstützen und begleiten. Eine systematische und zielgerichtete Personalentwicklung, die mit Beratung, Vernetzung, Fortbildung, Information, Mentoring und Coaching die Klärung und Professionalisierung von Führungsrollen voranbringt und die Übernahme entsprechender Führungsverantwortung insbesondere bei akademischen Hochschulmitgliedern fördert und durch individuelle Begleitung Fragen der Positionierung und Orientierung klärt, kann damit wesentliche Impulse für die Hochschulentwicklung setzen.

Zu empfehlen ist hierbei, dass in allen Phasen dieser Personalentwicklung und individuellen Förderung eine sinnvolle Balance zwischen gezielter Förderung und selbst organisierter Entwicklung zu wahren ist. Erfahrungen in den Modellvorhaben zur Begleitung und Förderung von Neuberufenen, von Juniorprofessoren und nichtakademischen Führungsnachwuchskräften in der Universität Bremen zeigen, dass nicht alle Entwicklungsschritte einer systematischen Personalentwicklung zugänglich und entsprechend planbar sind. Hier gilt es insbesondere Raum für individuelles Lernen und für persönliche Förderung zu schaffen und zu sichern.

Weiter hat sich gezeigt, dass eine gezielte und initiierte Vernetzung mit Trägern aktiver Führungsrollen wie Präsidiums- und Rektoratsmitgliedern, Dekanen und Institutsleitern/innen förderlich ist, um ein gemeinsames Rollenverständnis zu entwickeln und notwendige Kommunikations- und Abstimmungsprozesse über Ziele, Strategien und Leitbilder einerseits und konkrete Entscheidungen und Maßnahmen in der jeweiligen Hochschule andererseits zu fördern. Ziel einer Führungskräfteentwicklung in Hochschulen sollte auch die Entwicklung eines gemeinsamen Commitments über die Rolle und Aufgaben einer Führungskraft in der jeweiligen Hochschule sein. So verstanden kann Personalentwicklung wichtige Beiträge für eine erfolgreiche Hochschulentwicklung leisten.

■ **Dr. Martin Mehrrens**, Dezent für Organisation, Personalentwicklung, EDV und zentrale Dienste, Universität Bremen,
E-Mail: marmehr@uni-bremen.de

Katharina Dräger & Dagmar Engfer Suter

FokusLaufbahn - Nachwuchsförderung und Gleichstellung an der Universität Zürich



Noch immer erreichen überdurchschnittlich viele Frauen die oberste Karrierestufe der universitären Laufbahn nicht. Die Gründe dafür sind gut untersucht und weitgehend bekannt. Der vorliegende Text zeigt einerseits, weshalb Gleichstellung noch immer ein aktuelles Thema an den Universitäten ist und andererseits, welche Antwortmöglichkeiten es auf das Problem der Ungleichstellung gibt. Am Beispiel des Projektes FokusLaufbahn der Universität Zürich wird gezeigt, wie projektbezogene Gleichstellungsarbeit an den Universitäten wirksam werden kann.

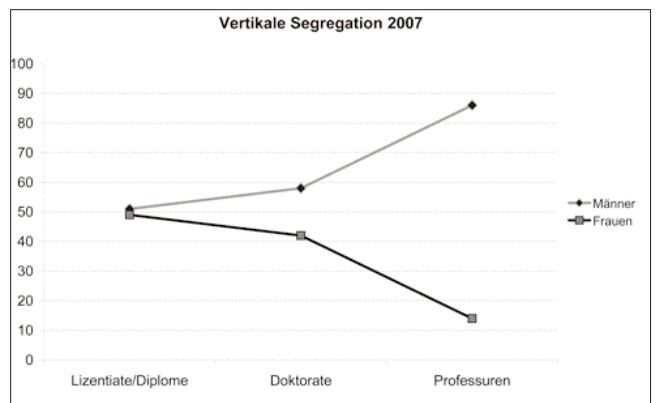
1. Gleichstellung an Schweizer Universitäten

Kein Zweifel: Im Bereich der Gleichstellung hat sich vieles getan. Waren Frauen vor fünfzig Jahren an der Universität selbst auf Stufe der Studierenden noch eine Ausnahme, gilt das Verhältnis von Frauen und Männern heute auf dieser Bildungsstufe als ausgeglichen. In den letzten fünf Jahrzehnten ist eine Bildungsexpansion in Gang gekommen, die überwiegend weiblich geprägt war (Bradley 2000, S. 2). Zunehmend erreichen Frauen auch die höheren hierarchischen Ebenen an den Universitäten.

Ramierz und Wotipka (2001) stellen fest, dass die zunehmende Angleichung der Lebenswege und -chancen von Männern und Frauen in Aussicht stehe. Ramierz konstatiert: „Der Wandel in Richtung Gleichheit der Geschlechter mag zwar nur langsam erfolgen, doch er vollzieht sich in Richtung Egalität.“ (Ramierz 2003, S. 207).

Dennoch: Trotz scheinbar weitgehend abgeschlossener „Aufholjagd“ der Frauen im tertiären Bildungsbereich sind die akademischen Spitzenpositionen nach wie vor überwiegend männlich besetzt. Bei gleichen formalen Zugangsmöglichkeiten zeigen sich (gesamtschweizerisch) beträchtliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern bei der Fächerwahl, den akademischen Abschlüssen und der Vertretung auf den verschiedenen Hierarchiestufen der universitären Laufbahn, und das gilt sowohl für die wissenschaftliche Karrieren als auch für Karrieren innerhalb der universitären Verwaltung. Die drei genannten Ebenen der Ungleichstellung (Qualifikation, berufliche Stellung, Fächerwahl) im universitären Bereich zeichnen folgendes Bild: je höher die akademische Qualifikation, je höher die Stufe auf der akademischen Karriereleiter und je höher die zu erwartenden Karriere- und Lohnchancen, umso seltener sind Frauen vertreten. Der sogenannte Frauenschwund soll hier nur exemplarisch für die drei Ebenen an den universitären Abschlüssen verdeutlicht werden: während bei Studienbeginn das Verhältnis von Männern und Frauen ausgeglichen ist, liegt der Frauenanteil bei den Doktoraten noch bei rund 42% und bei den Professuren

Abbildung 1: Frauenschwund in universitären Spitzenpositionen



hingegen nur noch bei 14% (vgl. Abb. 1; Datengrundlage: Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten 2008).

Wenn trotz formal gleicher Zugangsmöglichkeiten und einem prozentual ausgewogenem Verhältnis von Männern und Frauen bei Studienbeginn Frauen auf den weiteren Stufen der universitären Karriere mit fortschreitender Höhe immer seltener anzutreffen sind, liegt der Schluss nahe, dass Geschlecht ein relevanter Faktor auf dem universitären Karriereweg ist. Obwohl für beide Geschlechter formal die gleichen Zugangsmöglichkeiten auf allen Stufen der Karriereleiter gelten, kann man deshalb ab Stufe Doktorat dennoch nicht von gleichen Zugangschancen sprechen. Untersuchungen zeigen, dass besonders bei Übergängen (Diplom – Doktorat – Postdoc/Habilitation) der Frauenanteil beim wissenschaftlichen Nachwuchs sinkt. Es stellt sich die Frage, warum Frauen trotz gleicher akademischer Ausgangsqualifikationen beim Einmünden in akademische Karrieren noch immer wesentlich häufiger zurückbleiben als Männer. Was auch immer die Gründe für diese weiterhin andauernde und spektakuläre Ungleichverteilung von allgemein verfügbaren und erstrebenswerten Ressourcen sein mögen, scheint eines klar: es gibt noch viel zu tun, bevor von gleichen Zugangschancen und gerechter gesellschaftlicher Machtverteilung zwischen den Geschlechtern gesprochen werden kann. Einen Schritt auf dem Weg der Gleichstellung im tertiären Bildungsbereich stellt das Bundesprogramm Chancengleichheit von Frau und Mann an Schweizer Universitäten dar.

Das Bundesprogramm Chancengleichheit

Ausgehend von der faktischen Ungleichstellung von Frau und Mann an Schweizer Universitäten wurden mit dem Universitätsförderungsgesetz von 1999 mit den „projektgebun-

denen Beiträgen" eine neue Beitragsart eingeführt, um gemeinsame Anliegen der Kantone und des Bundes von gesamtschweizerischer Bedeutung zu unterstützen. Das Bundesprogramm nimmt im Rahmen bisheriger Politik zur Chancengleichheit von Frau und Mann an den Universitäten eine besondere Stellung ein: es handelt sich um ein Programm drei koordinierter Maßnahmenmodule mit übergreifender Zielsetzung, das gesamtschweizerisch konzipiert ist. Die Module sind:

Modul 1: Anreizgelder für die Neuanstellungen von Professorinnen

Modul 2: Nachwuchsförderung und Mentoring

Modul 3: Vereinbarkeit akademische Karriere und Familie

Das Programm wird laufend evaluiert. Es gehört bisher zu den wichtigsten Maßnahmen im Bereich Gleichstellungsarbeit an den Universitäten. Ein Verdienst des Programms ist es, dass die Gleichstellungsarbeit an allen Schweizer Universitäten institutionalisiert werden konnte. Zusätzlich konnten an allen Schweizer Universitäten auf die jeweilige universitäre Situation spezifische Projekte entwickelt werden, die mit einer breiten Angebotspalette zur Chancengleichheit beitragen. FokusLaufbahn ist ein solches Projekt, das für die Universität Zürich konzipiert wurde.

Ansatzpunkte der Gleichstellungsarbeit

Die möglichen Gründe für die Geschlechterasymmetrie an den Hochschulen sind vielfältig. Marianne Ulmi und Elisabeth Maurer fordern in ihrer Studie „Geschlechterdifferenz und Nachwuchsförderung in der Wissenschaft“ (Ulmi, Maurer 2005): „Gleichstellungsarbeit muss (...) mehrdimensional sein, gleichzeitig von verschiedenen Ansatzpunkten ausgehen und diese immer wieder reflektieren“.

FokusLaufbahn ist ein Projekt an der Universität Zürich im Rahmen des Bundesprogramms Chancengleichheit, das durch sein Angebot diesen Ansprüchen gerecht zu werden sucht. Um zu zeigen, auf welchen theoretischen Rahmen das Projekt Bezug nimmt und auf welche Problemkonstellationen es antwortet, sollen nachfolgend die wichtigsten Aspekte der Gleichstellungsforschung kurz erläutert werden. Dabei sind die an der Gleichstellungsforschung orientierten Ansatzpunkte den projektbezogenen Maßnahmen von FokusLaufbahn nicht gleichermaßen zugänglich. Projekte wie PRO-WISS und in der Nachfolge FokusLaufbahn setzen vor allem an den ersten beiden der nachfolgend genannten Ansatzpunkten an, sensibilisieren jedoch die Teilnehmerinnen gleichzeitig in dieser Arbeit für die anderen Aspekte der Gleichstellung. Deshalb werden hier alle Ansatzpunkte vorgestellt, um so einen umfassenden Einblick in die notwendige Gleichstellungsarbeit an den Universitäten zu gewähren.

1.1 Frauen ermutigen, Kompetenzen zu entwickeln

Dieser Ansatzpunkt der mehrdimensionalen Gleichstellungsarbeit konzentriert sich auf die Frauen selbst. Hier geht es darum, mehr Frauen für eine Karriere in der Wissenschaft zu ermutigen und sie in ihrer akademischen Laufbahn zu unterstützen. Spezifische Angebote wie etwa Mentoring-Programme, Beratungsangebote oder Weiterbildungskurse ermöglichen Frauen die Entwicklung von eigenen Strategien für eine erfolgreiche akademische Karriere, sei es durch ein besseres Selbstmarketing oder durch die bewusste Vernetzung mit Kolleginnen, um in einem harten Konkurrenzfeld besser be-

stehen zu können. Dieser Ansatz findet in der schweizerischen Wissenschaftspolitik Unterstützung und gilt als Grundlage für viele Projekte an Schweizer Universitäten. Dennoch ist dieser Ansatz isoliert betrachtet nicht unproblematisch, denn er impliziert gleichzeitig vielerorts die Vorstellung, Frauen seien gegenüber Männern hinsichtlich einer universitären Karriere defizitär und die Gleichstellungsarbeit sei als Nachhilfeunterricht für Frauen zu verstehen, die sonst in dem rauen Klima einer universitären Laufbahn keine Chance hätten. Dieser Ansatz, so praktikabel er auch ist, setzt zu weit an der Oberfläche des Problems an und verkennt den strukturellen Ursprung des Problems. Für sich genommen birgt dieser Ansatz die Gefahr der Bagatellisierung des mehrschichtigen Problems.

1.2 Karriererelevante Informationen zugänglich machen

Karriererelevanten Informationen werden oft nur informell (in der Regel zwischen Männern) vermittelt und sind wenig transparent. Solche Informationen müssen öffentlich und leicht zugänglich gemacht werden. Ein Beispiel für ein solches Informationsangebot ist beispielsweise die PRO-WISS-Informationsplattform. Die Evaluation dieses Teilprojektes zeigt, dass das Angebot von den Frauen als sehr wichtig angesehen wird (s.u.). Hier gilt jedoch auch: dieser Ansatz allein birgt die Gefahr, dass er die tieferen Schichten der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern nicht thematisiert und die Ungleichheit so aus dem Blickfeld zu verlieren droht. Dennoch ist dies – wie unsere Erfahrungen mit der PRO-WISS Infoplattform zeigen – ein einfaches und gleichzeitig wirkungsvolles Instrument der Gleichstellung.

1.3 Institutionelle Rahmenbedingungen einfordern

Dieser Ansatzpunkt kann kurz als „Vereinbarkeit von Familie und Karriere“ bezeichnet werden. Damit ist die Einforderung von gesellschaftlichen und institutionellen Rahmen- und Strukturbedingungen gemeint, welche Frauen und Männern gleichermaßen die Vereinbarkeit von Familie und Karriere ermöglichen. Heute ist der organisatorische und strukturelle Aufbau der Universitäten noch immer auf sogenannte Männerkarrieren ausgerichtet, die darauf basieren, dass die Familienpflege in Händen der Frauen liege. Kreckel weist in seiner Untersuchung (Kreckel 2005) auf einen interessanten Punkt hin: Während sich das private Lebensarrangement von Professoren nicht wesentlich von anderen Berufsgruppen unterscheidet, sieht es bei den Professorinnen ganz anders aus: Mehr als ein Drittel der Professorinnen lebt allein; von den in fester Bindung Lebenden ist der Anteil der kinderlosen Professorinnen höher als der der Professoren und die verheirateten Professorinnen mit Kindern sind bei der Kinderbetreuung zum großen Teil auf externe Unterstützung angewiesen. Das alles zeigt, dass nur eine Minderheit der an Universitäten erfolgreichen Frauen in einem der konventionellen Ehe- bzw. Partnerschaftsmodelle lebt. Für die anderen gelten vielfältige Lösungsvarianten und Improvisationen. Hier gilt es einerseits auf diese Aspekte hinzuweisen und andererseits auf die soziale Mehrbelastung der Frauen, welche aus der gesellschaftlichen Arbeitsteilung resultiert, durch entlastende Maßnahmen zu kompensieren: Etwa durch ein genügendes Angebot an familienexternen Betreuungsplätzen für Kinder oder durch erweiterte Zulassungs- und Stipendiengrenzen für Frauen. Andererseits geht es aber auch darum, die wissenschaftliche Laufbahn von der zeitlichen Höchstbeanspru-

chung zu entlasten, und dadurch Männern wie Frauen zu erlauben, trotz anspruchsvoller Berufsarbeit soziale Aufgaben zu übernehmen und in Haushalt und Familie aktiv mitzuwirken. Die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern muss fairer geregelt und Frauen wie Männern eine tiefer gehende Vereinbarung von Familie und Beruf ermöglicht werden. Es ist deshalb wichtig, dass Maßnahmen für die bessere Vereinbarkeit von Familie und beruflichem Engagement nicht einfach mit Blick auf die Frauen diskutiert werden und sich Vereinbarkeitsmodelle nicht nur an Frauen richten. Einseitig auf Frauen gerichtete Maßnahmen tragen letztlich zur Verstärkung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung bei und zementieren die geschlechterasymmetrische gesellschaftliche Grundstruktur.

1.4 Geschlechterstereotypen erkennen

Gleichstellungsarbeit muss ungleiche Ausgangslagen für Männer und Frauen nach allen Seiten hin hinterfragen und untersuchen. Gleichstellungsarbeit meint die Abschaffung der diskriminierenden Auswirkungen einer sozial konstruierten Geschlechterdifferenz. Es geht dabei um die Auseinandersetzung mit der unterschiedlichen Sozialisation von Frauen und Männern, um unterschiedliche Wahrnehmungsmuster, Wertsetzungen, Rollenerwartungen, Rollenerfüllungen, Verhaltenserwartungen usw. Kurz: es geht um das Bewusstsein und das Verständnis der anhaltenden Wirkungen von Geschlechterstereotypen. Gleichstellung hat auch mit den Wert- und Weltvorstellungen der Gesellschaft zu tun. Die auf der Geschlechterdifferenz basierenden Konstrukte sind mitverantwortlich für ungleiche Verteilung der Karrierechancen, wie Statistiken und Studien belegen.

1.5 Gleiche Zugangschancen schaffen

Die Tatsache, dass karrierewillige Frauen trotz formal gleicher Chancen immer noch viel häufiger auf der Karriereleiter stecken bleiben oder ausscheiden, wirft die Frage nach den Ein- und Ausschlusskriterien der Wissenschaft selbst auf. Kreckel (2005) hält fest: „Immer, wenn wir es in einer Gesellschaft mit einer dauerhaften Ungleichverteilung von Ressourcen, also: mit asymmetrischen Zugangschancen zu allgemein verfügbaren und erstrebenswerten Gütern und/oder Positionen, zu tun haben, haben wir es mit einem Phänomen der Machtverteilung in der Gesellschaft zu tun.“ Denn wo Frauen die gleiche fachliche Kompetenz und Qualifikation aufweisen wie Männern, kann das häufigere Ausscheiden von Frauen nicht mehr auf innerwissenschaftliche Faktoren zurückgeführt werden, sondern es wirft ein Licht auf die Wissenschaft als sozialen Machtraum. Die Wissenschaft produziert ihre Erkenntnisse und ihre Kriterien innerhalb des sozialen Raumes und wie jeder soziale Raum schafft sie zu ihm passende Ausschlüsse und Einschlüsse. Die Ein- und Ausschlussmechanismen sind dabei von denjenigen geprägt, die schon lange dabei sind. So weist Jutta Allmendinger in ihrer Studie (2003) darauf hin, dass in Hochschulsystemen mit stark standardisierten Auswahlverfahren vergleichsweise bessere Erfolgchancen für Frauen bestehen als in solchen mit weniger standardisierten Verfahren. Sollen neue, andere Gruppen tatsächlich aufgenommen und nicht nur zugelassen werden, ist es unumgänglich, die Ein- und Ausschlussmechanismen zu beleuchten und explizit werden zu lassen (Ulmi/Maurer 2005).

2. Gleichstellung an der UZH: Projekt FokusLaufbahn

An der Universität Zürich werden Aufgaben im Themenbereich der Nachwuchsförderung im weitesten Sinne von verschiedenen Stellen wahrgenommen. Neben der universitären Stelle Bereich Forschung und Nachwuchsförderung, die sich auf finanzielle Personen- und Projektförderung konzentriert, können weitere universitäre Stellen genannt werden, wie etwa die Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik mit einem Weiterbildungsangebot, die UniFrauenstelle mit einem Beratungsangebot zur Gleichstellungsfragen und Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Psychologische Beratungsstelle als Anlaufstelle in schwierigen Laufbahnphasen. Im Gegensatz zu den genannten universitären Stellen ist FokusLaufbahn ein zeitlich begrenztes Drittmittelprojekt im Rahmen des Bundesprogramms Chancengleichheit von Frau und Mann an Schweizer Universitäten 2000–2011 und als solches zur Hälfte vom Bund finanziert. Ziel des Projektes ist es Nachwuchswissenschaftlerinnen professionelle Unterstützung während ihrer wissenschaftlichen Laufbahn anzubieten. Erreicht wird dieses Ziel mit Maßnahmen in vier Maßnahmenbereichen: Coaching, Information, Kompetenzaneignung und Vernetzung. Die finanziellen Mittel werden dabei jeweils für eine bestimmte Förderperiode gesprochen, in der Regel für maximal 2 Jahre. Im Gegensatz zu den genannten universitären Stellen ist die personenbezogene (nicht-finanzielle) Nachwuchsförderung einziges inhaltliches Ziel des Projektes. Als überinhaltliches Ziel hat FokusLaufbahn die Aufgabe, eine dauerhafte Implementierung des Angebotes in die universitären Strukturen zu prüfen und durchzuführen.

Entwicklung des Projektangebots PRO-WISS

FokusLaufbahn ist ein Nachfolgeprojekt von PRO-WISS (2001-2008). PRO-WISS ist 2001 lanciert worden mit dem übergeordneten Ziel, Lösungskonzepte für den sogenannten Frauenschwund im akademischen Spitzenbereich zu entwickeln und bereitzustellen. Im Projekt PRO-WISS konnten Lösungen in drei Bereichen entwickelt werden: Kompetenzaneignung, Information und Vernetzung/Sensibilisierung. Nachfolgend werden diese Angebotsformate kurz vorgestellt. Im Projektverlauf hat sich gezeigt, dass sich diese Angebotsformate im Zusammenschluss in einem Programm sehr bewähren, da sie verschiedene Ansprüche bedienen.

2.1 Kompetenzaneignung (Kurse)

Überfachliche Kompetenzen gewinnen im universitären Kontext zunehmend an Bedeutung. Heute genügt es in der Regel nicht mehr wissenschaftlich herausragend zu arbeiten, um an der Universität zu bestehen, vielmehr müssen Forschende Teams leiten, Projekte koordinieren, finanzielle Mittel akquirieren, Konflikte lösen, publizieren und nicht zuletzt gleichzeitig Karrierestrategien entwickeln. Gerade in diesen Bereichen agieren Frauen – obwohl fachlich oftmals besser qualifiziert – äußerst zurückhaltend. Einer der Gründe für diese Ungleichstellung in diesen Bereichen ist sicherlich in der geschlechtstypischen Sozialisation zu suchen. Frauen orientieren sich bei der Wahl ihres Bildungswegs viel seltener an Karrierechancen und Strategien als Männer. Ausgehend von der Erkenntnis, dass Frauen zwar fachlich gleich oder eher besser qualifiziert sind als ihre Kollegen, Frauen

diesen Vorsprung aber für ihre Karriere aufgrund eher schwach ausgeprägten überfachlichen Kompetenzen im Wissenschaftsbetrieb nicht geltend machen können, entwickelte PRO-WISS ein Kursangebot, das gerade die überfachlichen Kompetenzen in den Blick nimmt und sie frauenspezifisch aufbereitet. Frauen leiten Projekte anders, publizieren anders und präsentieren sich anders als Männer. Auch wenn diese Unterschiede auf den ersten Blick marginal zu sein scheinen, die große Nachfrage nach reinen Frauenkursen ist seit Jahren überwältigend. Im Rahmen von PRO-WISS konnten folgende z.T. mehrtägige Kurse für Gruppen von 12 bis 14 Personen angeboten werden, darunter:

- Projektmanagement in wissenschaftlichen Projekten (3 Tage),
- Selbstmanagement und Zeitmanagement (2 Tage),
- Betriebswirtschaftliches Know-how (2 Tage),
- Drittmittelbeschaffung für eigene Forschungsprojekte und Stipendien (2 Tage),
- Effektvolle Posters (1 Halbtage),
- Überzeugend präsentieren – Präsentation von Forschungsarbeiten (2 Halbtage),
- Stimmtraining für Präsentationen (2 Halbtage),
- Umgang mit Konflikten im wissenschaftlichen Alltag (2 Tage),
- Verhandlungs- und Konfliktstrategien im wissenschaftlichen Alltag (2 Tage),
- Wirkungsvoll und effektiv kommunizieren,
- Aktives „Networking“ – ein Erfolgsfaktor in der Wissenschaft (1 Tag),
- Elemente einer wissenschaftlichen Karrierestrategie (2 Tage),
- Führungsaufgaben und -kompetenzen im akademischen Umfeld (3 Tage),
- Forschungsprojekte leiten (2 Tage),
- Kollegiales Coaching für Wissenschaftlerinnen mit Leitungsaufgaben (6 Halbtage).

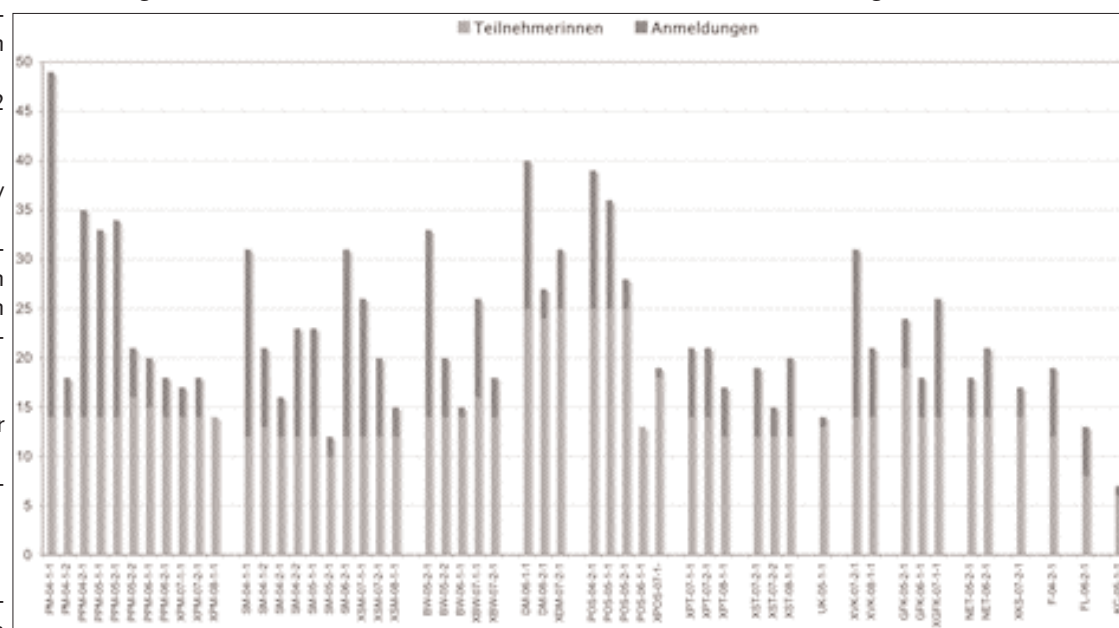
Die Weiterbildungskurse stoßen nach wie vor auf großes Interesse. Während der gesamten Projektdauer (2001 bis heute) überstiegen bei praktisch allen Kursen die Anmeldungen die Anzahl der Kursplätze, so dass nicht alle An-

meldungen berücksichtigt werden können. Im Durchschnitt können etwa ein Drittel (vgl. Abb. 2) der Anmeldungen trotz kurzfristig organisierten Zusatzkursen nicht berücksichtigt werden. Die Kursteilnehmerinnen verteilen sich auf die Qualifikationsstufen Doktorat zu 73% und Habilitation/Postdoc zu 27%. Das Kursangebot wird laufend evaluiert und weiterentwickelt. Einige der Kurse konnten bereits in das universitäre Angebot implementiert und mit überarbeitetem Konzept für beide Geschlechter geöffnet werden (wie etwa Projektmanagement in wissenschaftlichen Projekten). Insgesamt kann gesagt werden, dass die Nachfrage nach einem Kursangebot spezifisch für Frauen an der Universität Zürich ungebrochen hoch ist.

2.2 Information (Onlineplattform)

Ausgehend von der These, dass Frauen einerseits weniger gut in Informationsnetzwerke eingebunden sind als Männer und andererseits oftmals durch Doppelbelastungen zeitlich stärker unter Druck stehen als Männer (s.o.), entwickelt PRO-WISS zu Projektbeginn eine webbasierte Informationsplattform mit dem Ziel, jungen Wissenschaftlerinnen für jede akademische Phase laufbahnrelevante Informationen gebündelt, strukturiert und leicht zugänglich zur Verfügung zu stellen.

Abbildung 2: Übersicht aller Kurse 2004-2007 über das Verhältnis Anmeldungen zu Teilnehmerinnen



- Legende:
- PM / PPM / XPM = Projektmanagement
 - SM / XSM = Selbstmanagement und Zeitmanagement
 - BW / XBW = Betriebswirtschaftliches Know-how
 - DM / XDM = Drittmittelbeschaffung für eigene Forschungsprojekte und/oder Stipendien
 - POS / XPOS = Effektvolle Posters
 - XPT = Überzeugend präsentieren – Präsentation von Forschungsarbeiten
 - XST = Mit sicherer Stimme vor Publikum referieren – Stimmtraining für Präsentationen
 - UK = Umgang mit Konflikten im wissenschaftlichen Alltag
 - XVK = Verhandlungs- und Konfliktstrategien im wissenschaftlichen Alltag
 - GFK / XGFK = Wirkungsvoll und effektiv kommunizieren (Gewaltfreie Kommunikation)
 - NET = Aktives "Networking" – ein Erfolgsfaktor in der Wissenschaft
 - XKS = Elemente einer wissenschaftlichen Karrierestrategie
 - F = Führungsaufgaben und -kompetenzen im akademischen Umfeld, FL = Forschungsprojekte leiten
 - KC = Kollegiales Coaching für Wissenschaftlerinnen mit Leitungsaufgaben

Die Informationsplattform hält Einstiegsmöglichkeiten aus verschiedenen Themen der akademischen Laufbahn bereit: Auf die Informationen der Plattform kann entweder von unterschiedlichen Fachrichtungen oder von bestimmten Laufbahnstationen (Doktorat, Habilitation, Professur), sowie von spezifischen Fragen (z.B. Finanzierung des Doktorats) her zugegriffen werden. Die Informationsplattform versteht sich als niederschwelliges Instrument der Nachwuchsförderung. Sie ist nach Aspekten der größtmöglichen Transparenz und Handlichkeit bei der Informationsbeschaffung aufgebaut. Die Aktualität der Infoplattform ist durch ihre Grundstruktur gewährleistet: In den meisten Fällen werden externe Links referiert, um den jeweils aktuellen Stand des Wissens zu garantieren.

Wie die gesamte PRO-WISS Angebotspalette wird auch die Informationsplattform evaluiert: Einerseits werden seit 2003 durch ein Programm der Universität Zürich Zugriffsstatistiken der Homepage geführt, andererseits sind Teilnehmerinnen der Kurse gebeten worden, formalisierte Fragen zum Bekanntheitsgrad und Nutzen der Homepage zu beantworten. Dabei zeigte sich, dass sich sowohl die Zahl der aufrufenden Rechner (was als Bekanntheitsgrad interpretiert werden kann) als auch die Anzahl der Besuche pro Rechner innerhalb von 3 Jahren mehr als verdreifacht haben. Da für die Informationsplattform keine gesonderten Werbemaßnahmen ergriffen worden sind, kann man zusammenfassend sagen: Die Informationsplattform wird weiterempfohlen (steigende Anzahl Rechner, die auf die Plattform zugreifen) und Kundinnen oder Kunden der Plattform kommen wieder (Anstieg der Besuche pro Rechner). Die Infoplattform bedient somit einen stetig wachsenden Kreis interessierter Nachwuchswissenschaftlerinnen.

Auch die Befragung zeichnet ein ähnliches Bild: Die Frauen, die das Angebot kennen, schätzen es auch als Stütze bei laufbahnrelevanten Fragen und nutzen die Plattform als Anregung für eigene Recherchen. Das Instrument der Informationsplattform wirkt.

2.3 Sensibilisierung/Vernetzung (Veranstaltungen und Podiumsdiskussionen)

Das dritte Angebotsformat sind Veranstaltungen und Podiumsdiskussionen. Dieses Angebotsformat eignet sich vor allem dafür, aktuelle Themen aufzugreifen und interessierte Frauen in einem größeren thematischen Rahmenezusammenhang mit anderen Interessentinnen und Interessenten zu vernetzen. Im Rahmen dieses Angebotformats konnten Themen wie z.B. „Familie und/oder Karriere?“, „Elemente einer wissenschaftlichen Karrierestrategie“ oder „Laufbahngestaltung: Karrieren in- und außerhalb der Universität“ mit je über 100 Teilnehmenden (Männer und Frauen) realisiert werden. Bei diesem Angebotsformat ist besonders hervorzuheben, dass in diesem Rahmen die Wissenschaftlerinnen selbst eine Veranstaltung planen und durchführen können. Dabei werden sie vom Projektteam beraten und begleitend unterstützt. So erhalten Wissenschaftlerinnen Gelegenheit, Erfahrungen bei der konzeptionellen Ausarbeitung und Durchführung einer Tagung oder Podiumsdiskussion zu sammeln. Erste Erfahrungen konnten mit diesem Konzept bereits gesammelt werden. Das Angebot wird von beiden Seiten, sowohl von den Organisatorinnen als auch von den Teilnehmerinnen der Veranstaltungen, sehr positiv aufgenommen, was nicht zuletzt die hohen Teilnehmerszahlen belegen. Die Organisatorinnen

der letzten Tagung sprachen zwar von einer arbeitsintensiven, gleichzeitig aber auch sehr lehrreichen Phase, die den Organisatorinnen zu wichtigen Kontakten verholfen hat. Durch Einbeziehung der Wissenschaftlerinnen in die Themenwahl wird zudem sichergestellt, dass die Themen sich an aktuellen Fragen und Bedürfnissen von Wissenschaftlerinnen orientieren.

Weiterentwicklung des Angebots FokusLaufbahn

Das Projekt FokusLaufbahn knüpft direkt an die langjährigen Erfahrungen des Projektes PRO-WISS mit Weiterbildungskursen, Informationsbereitstellung und Veranstaltungen zu Themen der akademischen Laufbahn an. Das bewährte Konzept der Dreigliederung des Angebots wird aktuell um einen weiteren Angebotsbereich ausgebaut: das persönliche Coaching. Neu hinzu kommt auch eine Neuausrichtung der bewährten Kursthemen.

2.4 Supervision und Coaching

Supervision und Coaching haben bisher kaum Eingang an die Universität gefunden. Zunehmend gibt es aber Ansätze, die Supervision und Coaching auch im Bildungsbereich fruchtbar machen. Stefanie Duttweiler (2008) lotet in ihrer Studie „Supervision als Instrument der Frauenförderung an Hochschulen“ die Chancen und Möglichkeiten eines solchen Angebotes aus und kommt zu dem Schluss: Die Wirkung von Supervision dürfen nicht unterschätzt werden, auch wenn zu bezweifeln bleibt, ob mit Supervision allein etwas gegen die (strukturelle) Benachteiligung von Frauen ein ausreichender Beitrag geleistet werden kann.

Die Projekterfahrung von PRO-WISS zeigt, dass Doktorandinnen und Habilitandinnen zunehmend individuelle Begleitung während schwierigen Entscheidungssituationen nachfragen und zwar nicht im Sinne eines Rats, sondern in der Form der Arbeit an sich selbst, an den eigenen Erwartungen, der eignen Rolle an der Universität, den eigenen hemmenden Ängsten. Supervision und Coaching helfen punktuell über Stolpersteine der universitären Karriere hinweg, die möglicherweise für manche der Wissenschaftlerinnen das Ende der Karriere bedeutet hätte. FokusLaufbahn stellt diese zwar nur punktuelle, aber dennoch äußerst wichtige Hilfe für Doktorandinnen und Habilitandinnen an der Universität Zürich zur Verfügung. Das Angebotsprinzip ist dabei sehr einfach: Nach einer Anfrage findet nach Möglichkeit innerhalb kürzester Zeit ein erstes Beratungsgespräch im Projektrahmen statt, in dem Erwartungen und Ziele des Coachings geklärt werden. Erst ab der zweiten Sitzung beginnt die eigentliche Coachingarbeit. Erste Erfahrungen zeigen, dass im Durchschnitt lediglich drei bis fünf Coaching-Sitzungen beansprucht werden, bis sich die Hilfesuchende genügend sicher fühlt, um ihre Problemsituation selbst zu meistern. Das legt den Schluss nahe, dass Coachings, obwohl sie im ersten Augenschein als sehr ressourcenintensiv wirken, äußerst effizient im Bereich der Nachwuchsförderung sind. Die Projekterfahrungen in diesem Bereich sind allerdings noch zu kurz, um ein abschließendes Urteil fällen zu können.

2.5 Neuausrichtung der Kurse

Während bisher der thematische Kursschwerpunkt des Projektes im Themenbereich der überfachlichen Kompetenzen gesehen wurde, kommen im neuen Kursangebot zusätzlich auch Themen des Selbstmanagements zum Zug. Dort geht es um

Themen wie Umgang mit Stress und Druck, Entscheidungsfindungsstrategien oder der Reflexion auf eigene oder Fremderwartung. Das neue Kursprogramm ist bisher noch nicht evaluiert worden, aber es kann schon jetzt bereits gesagt werden, dass das Angebot auf großes Interesse gestoßen ist. Diese Erweiterung des Kursangebots versteht sich auch als Begleitrahmen für das neue Angebot der neu angebotenen Coachings.

3. Fazit

PRO-WISS und FokusLaufbahn bewähren sich seit langem an der Universität Zürich als punktuelle Maßnahmen der Nachwuchsförderungs- und Gleichstellungsarbeit. Die Evaluationen des Projektangebotes PRO-WISS zeigen, dass das Angebot bei den Nachwuchswissenschaftlerinnen gut bis sehr gut ankommt. Die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zeigte sich nach Projektabschluss in allen projektinternen Maßnahmenbereichen, sowie in der Sichtbarkeit des Projektes an der Universität Zürich. Durch die Informationsplattform zur wissenschaftlichen Laufbahn ist ein dauerhaftes Produkt entstanden, das rege genutzt und zunehmend aufgesucht wird. Das Kursangebot stößt auf reges Interesse. Ein Effekt des Kursangebots und der Veranstaltungen ist die stärkere Vernetzung von Frauen auf ähnlicher Bildungsstufe an der Universität Zürich. Nicht selten finden Kurs-Nachtreffen zum Erfahrungsaustausch statt, Seilschaften werden geknüpft. Darüber hinaus verfügen die Teilnehmerinnen von PRO-WISS über einen hohen Stand an Vorkenntnissen über laufbahnrelevante Themen. Dies wird bei Veranstaltungen und in den Kursen deutlich, sowie auch aus gezielten Anfragen nach Unterstützung. Und schließlich: PRO-WISS und FokusLaufbahn als Nachfolgerin genießen einen hohen Bekanntheitsgrad an der Universität Zürich. Die Projektevaluationen zeigen, dass das Angebot als sehr positiv bewertet wird, auch wenn manche Bedürfnisse noch nicht zufrieden stellend erfüllt werden konnten, wie z.B. Wünsche nach individueller Laufbahnplanung. FokusLaufbahn begegnet diesen Wünschen mit einem Angebotsausbau. Das aktualisierte und weiterentwickelte Programm trifft die Bedürfnisse der Wissenschaftlerinnen sehr gut.

Obwohl das vorgestellte Projekt sehr erfolgreich ist, bleiben Fragen offen. So nehmen die vorgestellten Maßnahmen in erster Linie die Wissenschaftlerinnen selbst in den Blick und blenden strukturelle Benachteiligungen aus, was problematisch ist (vgl. Kap. 2.1). Viele Studien kommen gerade zu dem Schluss, dass nachhaltige und durchgreifende Gleichstellungsarbeit gerade die strukturelle Benachteiligung von Frauen in den Blick nehmen und ihr mit geeigneten Maßnahmen begegnen muss. FokusLaufbahn ist ein Projekt, das die Gleichstellungsbemühungen der Universitäten unterstützt. Es darf aber gleichzeitig nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Gleichstellungsarbeit auch nach struktureller Veränderung verlangt. Die Tatsache, dass die Erfolgchancen von Frauen auf universitäre Spitzenpositionen deutlich ungünstiger sind als die von gleichqualifizierten Männern muss als Vergeudung von Humankapital ausgewiesen und thematisiert werden. Diesem Verlust mit kurzfristigen, projektbezogenen Maßnahmen begegnen zu wollen, greift das Problem zu kurz. Gleichstellungsarbeit darf sich nicht – wie beim Projektangebot von FokusLaufbahn – ausschließlich auf Frauen konzentrieren, die es nach oben schaffen wollen und nach

Unterstützung suchen, sondern muss für gleiche Zugangschancen für Frauen und Männer sorgen. Gleichstellungsarbeit ist eine Sicherung des Humankapitals und ist als solche Nachwuchsförderung. Sicherstellung des akademischen Nachwuchses ist eine der wichtigsten Aufgabe der Universitäten selbst. Es stellt sich eine weitere Frage: Kann oder soll – längerfristig gesehen – ein Projekt wie FokusLaufbahn als Nachwuchsförderinstrument grundsätzlich beiden Geschlechtern offen stehen? Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten und ist zudem für die verschiedenen Angebotsbereiche unterschiedlich zu beantworten. Die Informationsplattform und die Veranstaltungen stehen bereits heute beiden Geschlechtern offen. Hier kann man eindeutig sagen, dass diese Angebotsformate davon profitieren, dass sie Männer und Frauen gleichermaßen ansprechen und ihnen offenstehen. Coachings werden bisher zwar nur mit Frauen durchgeführt. Eine Öffnung für Männer wäre aber einfach möglich und ist als Nachwuchsförderinstrument auch für Männer wünschenswert. Anders präsentiert sich die Frage beim Kursangebot. Die angebotenen Kurse sind einerseits explizit auf Frauen zugeschnitten, andererseits spielen gruppenspezifische Überlegungen eine wichtige Rolle. Frauen sind offener und trauen sich mehr zu, wenn sie unter ihresgleichen sind. Das mag bei Kursen wie Drittmittelbeschaffung eine marginale Rolle spielen, bei Kursen wie Konfliktmanagement hingegen wirken gruppenspezifische Überlegungen sehr stark. Wir halten es für wünschenswert das Kursangebot Männern und Frauen zu öffnen. Dennoch sind wir überzeugt, dass reine Frauenkurse weiterhin zum Angebot eines modernen Nachwuchsförderprogramms gehören sollten.

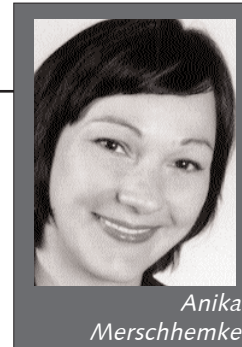
Literaturverzeichnis

- Allmendinger, J. (2003): Strukturmerkmale universitärer Personalselektion und deren Folgen für die Beschäftigung von Frauen, In: Transit 21, S. 186-207.
- Bradley, K. (2000): The Incorporation of Women into Higher Education: Paradoxical Outcomes, In: Sociology of Education 73, pp. 1-18.
- Duttweiler, S. (2008): Superversion als Instrument der Frauenförderung an Hochschulen. (Masterarbeit, nicht veröffentlicht)
- Kreckel, R. (2004): Gleichberechtigte Akademikerinnen: Gleiche Rechte, gleiche Leistungen, ungleiche Chancen - warum?, In: Vielfalt als Stärke. Anstöße zur Hochschulpolitik und Hochschulforschung, S. 163-167.
- Kreckel, R. (2005): Mehr Frauen in akademischen Spitzenpositionen: Nur noch eine Frage der Zeit? Zur Entwicklung von Gleichheit und Ungleichheit zwischen den Geschlechtern. In: Transit. Europäische Revue, Bd. 29, S. 156-176
- Ramirez, F. O. (2003): Frauen in der Wissenschaft - Frauen und Wissenschaft. Liberale und globale Perspektiven in einem globalen Rahmen, In: T. Wobbe (2003), S. 279-305.
- Ramirez, F. O./Wotipka, C. M. (2001): Slowly but Surely? The Global Expansion of Women's Participation in Science and Engineering Fields of Study, 1972-1992, In: Sociology of Education 74, pp. 231-251.
- Ulmi, M./Maurer, E.(2005): Geschlechterdifferenz und Nachwuchsförderung in der Wissenschaft. Studie 3 im Rahmen des SOWI-Disslabors.. UniFrauenstelle – Gleichstellung von Frau und Mann, Zürich.

- Katharina Dräger, MSc, Projektleiterin, Bereich Lehre, Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik, Universität Zürich, E-Mail: katharina.draeger@access.uzh.ch
- Dagmar Engfer Suter, MSc, Projektleiterin, Bereich Lehre, Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik, Universität Zürich, E-Mail: dagmar.engfer@access.uzh.ch

Anika Merschhemke & Stefanie Richter

Der „English Conversation Table“ – ein Angebot an der Universität Duisburg-Essen zur Förderung des fachübergreifenden Austauschs im Englischen



Anika
Merschhemke



Stefanie Richter

Der English Conversation Table (ECT) wurde im Mai 2005 an der Universität Duisburg-Essen (UDE) vom Projektzentrum Meduse im Rahmen eines organisierten Mentoring-Programms für Studentinnen, Absolventinnen und Promovendinnen ins Leben gerufen. Entwickelt wurde dieses Angebot zunächst auf den Wunsch einer Gruppe von Doktorandinnen aus den Ingenieurwissenschaften, die sich im Rahmen des Programms zusammengefunden hatten. Im gegenseitigen Austausch ist diesen Frauen bewusst geworden, dass sie in ihrem universitären Alltag zwar in der Lage waren, Fachvorträge auf Englisch zu halten, sich jedoch in ungezwungeneren Situationen (beispielsweise bei geselligen Zusammenkünften im Rahmen von Fachkonferenzen) mit gewissen Schwierigkeiten konfrontiert sahen.

Die Fähigkeit, die diese Nachwuchswissenschaftlerinnen vermissten, war die des *small talks*, d.h. der unverbindlichen, lockeren Unterhaltung in der Fremdsprache. Damit verbunden, betrachtete die Gruppe v.a. die Möglichkeiten, sich auf internationaler Ebene auszutauschen und zu vernetzen als sehr eingeschränkt. Um diese Fähigkeit zu fördern, wurde der English Conversation Table konzipiert und wegen des großen Interesses nach kurzer Zeit auch für Frauen aus anderen Fachdisziplinen geöffnet.

Die Besonderheit dieses Angebots besteht darin, Nachwuchswissenschaftlerinnen einen geschützten Raum zu bieten, indem sie außerhalb des gewohnten Wissenschaftsbetriebs in ungezwungener Atmosphäre die freie englische Konversation erproben und trainieren können. Als Ziele stehen im Vordergrund:

- die Sprechfähigkeit und den freien Sprachfluss zu trainieren,
- Hemmschwellen abzubauen,
- sprachliche Unsicherheiten zu thematisieren und Korrektur zu erfahren,
- ein Feedback zur individuellen Kommunikationsfähigkeit in der Fremdsprache zu erhalten sowie
- Tipps und Tricks, welche die vorhandene Sprachfähigkeit aktivieren und erweitern.

1. Die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse

Als Zielgruppe waren Studentinnen in der Abschlussphase und Doktorandinnen, jeweils unabhängig von ihrer Fachrichtung, angesprochen. Bei diesen Teilnehmerinnen kann von einem relativ hohen englischen Sprachniveau ausgegangen werden, dem i.d.R. mindestens sechs (oftmals neun) Jahre schulischer Sprachunterricht zugrunde liegen. Zudem ist Englisch in einigen Fächern die vorherrschende Wissenschaftssprache, so dass die entsprechenden Teilnehmerinnen meist in der Lage sind, fachbezogene englische Artikel und Vorträge zu verstehen und selbst zu verfassen bzw. zu präsentieren (europäischer Referenzrahmen B1/B2).

Auf Grund des meist sehr fachbezogenen Gebrauchs der englischen Sprache besteht die besondere Herausforderung für die Teilnehmerinnen darin, sich mündlich und spontan über fachfremde, alltägliche Dinge zu äußern und die Kommunikation aufrecht zu erhalten. Die meisten Teilnehmerinnen verfügen nicht über aktives Vokabular, das relevant für typische *small talk* Themen ist, sowie über Redewendungen, die den Gesprächsfluss fördern (um beispielsweise Themen einzuleiten und Interesse zu bekunden).

In Abstimmung auf diese besonderen Bedürfnisse berücksichtigt die Veranstaltung durchgängig Techniken des Spracherwerbs, insbesondere die Aktivierung von passiven Sprachfähigkeiten. Fortwährende Beachtung erfährt auch das Formulieren von kommunikationsfördernden Fragen sowie das Vertreten einer eigenen Meinung. Daneben wird auch das Thema Höflichkeit unabhängig von den Inhalten der einzelnen Sitzungen beständig einbezogen.

Die näheren Inhalte werden von Sitzung zu Sitzung mit den Wünschen und Interessen der Teilnehmerinnen abgestimmt und nach ihrer Relevanz für deren Lebens- und Berufsrealität ausgesucht. Um den Themenfindungsprozess zu erleichtern, werden einige Vorschläge, die sich an den Bereichen *small talk* und Berufsleben orientieren, in den Raum gestellt:

Tabelle 1

<i>Small talk:</i>	<i>Englisch im Berufsleben:</i>
<ul style="list-style-type: none"> . Showing interest . Asking questions . Stating and discussing an opinion . Telling anecdotes . Private vs. public . Different types of humor . Dealing with / using stereotypes . Intercultural communication 	<ul style="list-style-type: none"> . On the telephone . Job interviews . Having visitors / being a visitor . International work

Diese Vorschläge zielen auf den aktiven, dialogischen Sprachgebrauch. Andere Themen, die für den Berufsalltag auch durchaus relevant wären, wie z.B. das Verfassen von Briefen und E-Mails, Bewerbungen und Lebensläufen sowie das Erstellen und Halten von Präsentationen werden bewusst ausgegrenzt.

2. Die Vorgehensweise

Um die Inhalte der Veranstaltung möglichst interessant, motivierend und aktivierend zu gestalten, wird methodisch wie folgt vorgegangen:

Zunächst wird eine ungezwungene Arbeitsatmosphäre geschaffen, die nicht an die klassische Unterrichtssituation erinnert und erste Hemmschwellen abbauen soll: In Anlehnung an eine Kaffeepause sitzen die Teilnehmerinnen gemeinsam mit der Kursleiterin in einem Kreis, dabei stehen Tee, Kaffee und Gebäck bereit.

Zum Einstieg eines jeden Treffens wird die Beteiligungsbereitschaft aller Teilnehmerinnen aktiviert, indem jede von ihren eigenen Erfahrungen und Problemen mit dem jeweiligen Thema (bzw. ihrem Verständnis eines Begriffs oder Konzepts) berichtet. Als daran anknüpfende Aufgabe sollen die Zuhörerinnen jeweils mindestens eine Frage zu jedem Einstiegsbeitrag stellen. Bei Vokabelproblemen soll sich die Gruppe zunächst selbst helfen. Die Kursleiterin übernimmt lediglich eine kurze Einleitung in das Thema sowie die Koordination der Beiträge. Sie gibt nur dann Hilfestellung, wenn die Gruppe von allein keine Lösung findet. Diese Vorgehensweise fördert das präzise Schildern und Erklären von Situationen bzw. Begriffen sowie das Formulieren von Fragen. Im Idealfall kommt bereits hier eine Diskussion in Gang.

Bei Abebben des Gesprächs gibt die Kursleiterin im Verlauf der Sitzung Input in Form von Handouts. Hierbei handelt es sich nicht um lange Texte, sondern um Diagramme, Bilder, kontroverse Stellungnahmen, Karikaturen, Witze, Empfehlungs- bzw. Regelchecklisten zu bestimmten Situationen oder Fragebögen zur Einschätzung des eigenen Verhaltens. Nachdem sich die Teilnehmerinnen für eine kurze Zeitspanne mit dem Input auseinandersetzen können (und nachdem gegebenenfalls Vokabelfragen geklärt wurden), werden sie gebeten, auf das Input zu reagieren (in Form von Beschreibungen, Fragen, Kritik, Meinungsäußerungen oder auch Selbsteinschätzungen). Die Kursleiterin moderiert die Beiträge, indem sie konkrete Fragen stellt und dabei auch die anfänglichen Erfahrungsberichte und den beruflichen/fachlichen Hintergrund der einzelnen Teilnehmerinnen einbezieht. Alle Teilnehmerinnen werden dabei direkt und persönlich angesprochen.

Die Erfahrungsberichte und die Diskussion der Handouts lassen sowohl individuelle Ansichten und Handlungsweisen sowie fachabhängige Unterschiede in der Handhabung bestimmter Themen erkennen. Neben dem konkreten Sprechtraining wird daher auch das Bewusstsein für mögliche Differenzen und ihre Ursachen sowie für sozial bzw. kulturell bedingte Missverständnisse im small talk geschärft.

Um bestimmte Redewendungen einzuüben und typische Fallen des small talks zu vermeiden, bieten sich zudem kurze Rollenspiele an. Hierzu erhalten die Teilnehmerinnen im Vorfeld präzise Rollenanweisungen. In nachgestellten Situationen sollen sie sich dann darin üben, vorgegebene idiomatische Ausdrücke zu verwenden und den Gesprächsfluss aufrecht zu erhalten. Die Akteurinnen bekommen im Anschluss ein Feedback von den anderen Teilnehmerinnen und der Kursleiterin.

Die Unterrichtsmaterialien werden von der Kursleiterin selbst vorbereitet bzw. zusammengestellt. Ein Textbuch oder Leitfaden wird nicht verwendet. Auf diese Weise bleibt das Angebot flexibel für die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Teilnehmerinnen. Als Quellen dienen u.a. die Zeitschriften Spotlight und Business Spotlight, Auszüge aus verschiedenen Lehr- und Lernmaterialien aus der Erwachsenenbildung Niveau B1 aufwärts, aktuelle Zeitungsausschnitte, Artikel und Grafiken aus dem Internet, sowie Leitfäden und Fragebögen aus der Selbstlern- und Ratgeberliteratur.

3. Die Auswertung

Im Frühjahr 2008 wurde eine Teilnehmerinnenbefragung durchgeführt. Über ein Online-Formular wurden 25 Teilnehmerinnen angeschrieben, die teils überschneidend, teils zu unterschiedlichen Zeiten zwischen 2005 und 2008 die Veranstaltung besucht haben. An der Befragung haben sich 12 Teilnehmerinnen beteiligt, dies entspricht einer Rücklaufquote von fast 50%.

Bei dem ECT handelt es sich um ein überfachliches Angebot, das gezielt zur interdisziplinären Vernetzung beitragen möchte. Diesem Anspruch trägt die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen Rechnung (siehe Abbildung 1).

Insgesamt sind sieben Fächer vertreten. Die TN-Zahlen aus den Geistes- und Bildungswissenschaften überwiegen, aber auch TN aus verschiedenen Fächern aus dem natur- und ingenieurwissenschaftlichen Bereich nutzen die Veranstaltung.

Die Bewertung des ECT fällt insgesamt sehr positiv aus. Dabei zeigt die Befragung zu verschiedenen Veranstaltungsaspekten zwei deutliche Ergebnisse (siehe Abbildung 2).

Der aktive Sprachgebrauch erhält die höchste Bewertung. Dies zeigt sich an den Bewertungskriterien ‚Möglichkeit zur aktiven Teilnahme‘ sowie ‚Sprachfähigkeit der Dozentin‘ – beide erreichen die höchste Punktzahl. Diese Aussage wird im offenen Befragungsteil bestätigt. Auch hier wird sowohl der aktive Sprachgebrauch als auch die Förderung durch eine Muttersprachlerin positiv hervorgehoben. Diese Bewertung entspricht der im Veranstaltungskonzept angelegten Priorität.

Die geringste Bewertung erhält der Veranstaltungsrhythmus (einmal monatlich). Wie der offene Befragungsteil

Abbildung 1

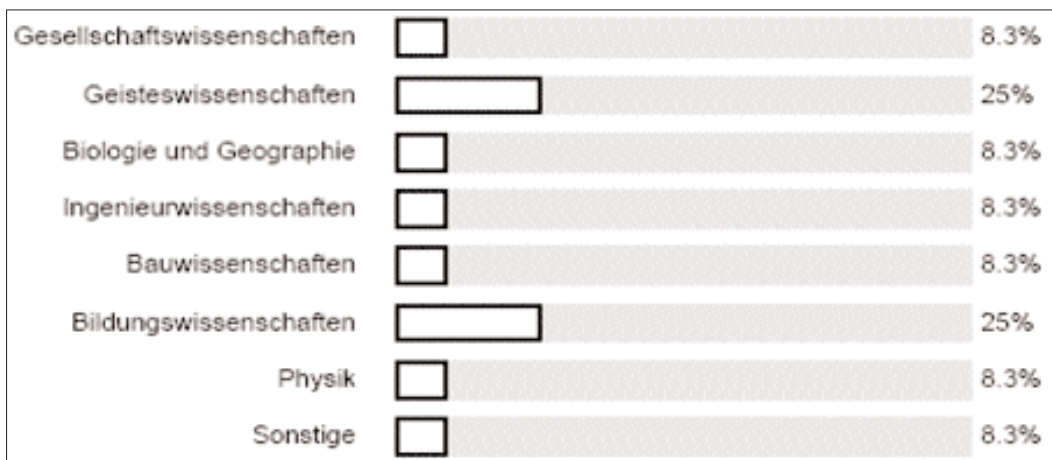
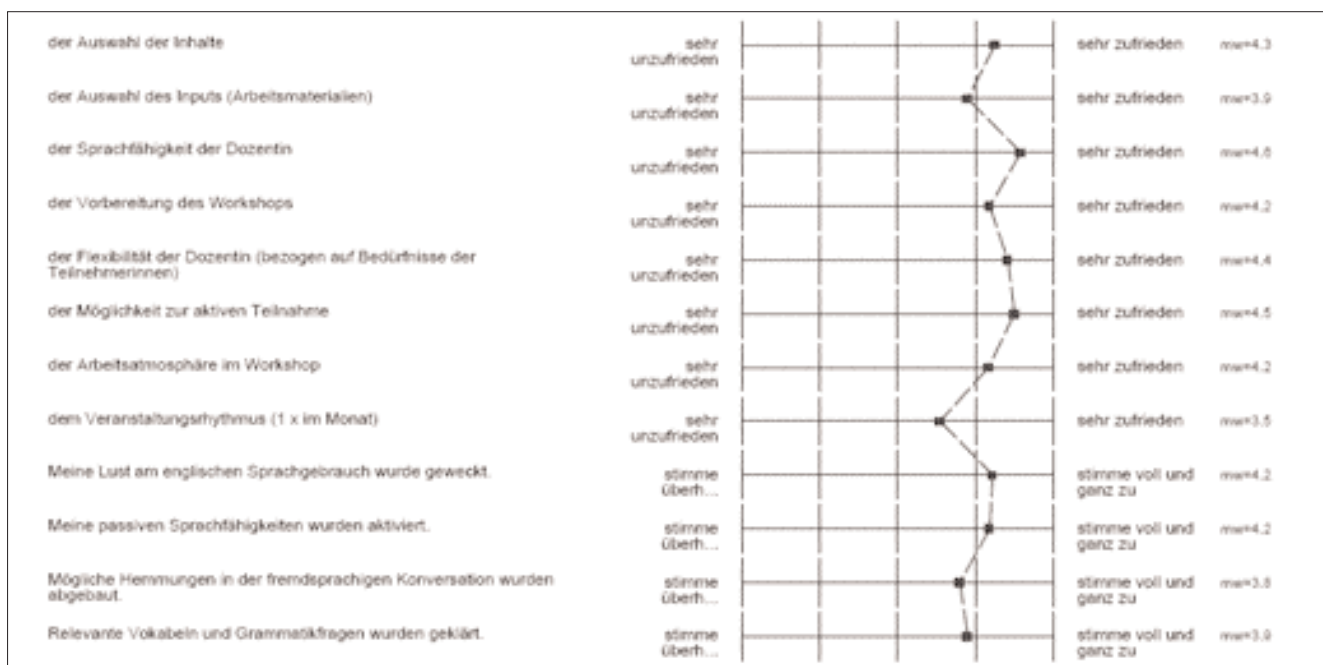


Abbildung 2



zeigt, wünschen sich die Teilnehmerinnen ausdrücklich eine Erweiterung des Angebotes und bewerten den Abstand von 4 Wochen zwischen den Treffen als zu lang. Der Blick auf die Teilnahmezahlen bzw. die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen zeigt eine relativ hohe Fluktuation. Dies ist zum Teil auf die Rahmenbedingungen zurückzuführen: Es handelt sich um eine freie Veranstaltung, die an kein verpflichtendes Programm (bspw. mit Zertifikaten oder Kostenbeiträgen) gebunden ist. Abgesehen von einer Sommerpause wird der ECT durchgängig das ganze Jahr über angeboten. Die Teilnahme ist obligatorisch. Der offene Befragungsteil zeigt aber darüber hinaus, dass die Teilnahme fluktuation dieser Veranstaltung insbesondere auf eine spezielle berufliche Situation der Teilnehmerinnen zurückführt. So befinden sich viele der Teilnehmerinnen in einer beruflichen Übergangsphase und nutzen den ECT, um sich konkret auf ihr nächstes Karriereziel vorzubereiten (z.B. ein Praktikum/Studium im Ausland oder englischsprachige Bewerbungen). Gerade in diesem Zusammenhang

zeigt sich, dass die englische Sprache zunehmend und fachübergreifend als eine unverzichtbare Qualifikation im akademischen Berufsleben wahrgenommen wird. Die unbeständigen Teilnahmezahlen sind demnach kennzeichnend für diese Zielgruppe. Um gerade diese Zielgruppe in der Übergangsphase vom Studium ins Berufsleben zu unterstützen, wird der ECT als bislang einzigartiges Angebot zur Karriereförderung beibehalten.

- **Stefanie Richter** M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH), Geschäftsbereich Karriereentwicklung, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: stefanie.richter@uni-due.de
- **Anika Merschhemke**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Anglistik und Amerikanistik, Universität Marburg, E-Mail: merschhemke@staff.uni-marburg.de

Anne Brunner



Anne Brunner

Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend üben. Spiele für Seminar und Übung - Folge 7

Hintergrund

Professionell eingesetzt, eignen sich Team Games zum Training von Schlüsselkompetenzen. Kompetenzen umfassen Wissen, Fähigkeiten, sowie Einstellungen bzw. Haltungen. Schlüsselkompetenzen setzen sich zusammen aus persönlichen, sozialen, methodischen, aktionalen sowie reflexiven Kompetenzen.

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

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

In der folgenden Reihe wird jeweils ein Team Game vorgestellt, das einem Thema zugeordnet ist (z.B. Einstieg/Ken-








nen lernen, Kommunikation, Leiten). Wer die Spiele sammeln und ordnen möchte, kann sich an diesem jeweils übergeordneten Themenbereich orientieren.












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



Das folgende Spiel gehört in den Themenbereich Rhetorik und Kreativität. Es eignet sich für Kurse in Rhetorik, Debattieren und Kreativität und fördert insbesondere die soziale Kompetenz.



Themenbereich: Rhetorik, Kreativität, Spontanität

 Name	Storytelling
 Geeignet für folgende Seminar-/Trainingsphase Einsatzmöglichkeiten	- Variabel - Als Einstieg in das Thema Präsentation, Rhetorik
 Worum es geht	TN erfinden spontan eine Geschichte, in denen bestimmte Begriffe vorkommen
 Wozu es dient	Auflockerung, Spontanität, Rhetorik
 Hilfsmittel	✓ Pro TN: 3 Blatt Papier (DinA 4 oder 3) ✓ dicke Filzschreiber
 Anleitung	<ol style="list-style-type: none"> Zwei Stuhlreihen stehen sich gegenüber TN in zwei Gruppen teilen, die sich gegenüber sitzen: Gruppe A sitzt gegenüber von Gruppe B. Dazwischen darf eventuell eine Tischreihe stehen. Jeder TN erhält 3 Blatt Papier und schreibt darauf Begriffe (Substantive), ohne dass die andere Gruppe davon etwas erfährt: <ul style="list-style-type: none"> - in großen Druckbuchstaben - einen Begriff je Blatt Jeder TN hält seine Blätter mit den Begriffen verdeckt parat Gruppe A erzählt eine Geschichte. Dabei soll sie die Begriffe von Gruppe B einbauen. Die Story kann kreativ, phantasievoll und einfallsreich sein. Im einzelnen: TN 1 aus B (B1) hält einen seiner Begriffe hoch, TN 1 aus A (A1) beginnt, eine Geschichte zu erzählen, in der dieser Begriff vorkommt. Nach ca. ½ Minute hält B2 einen Begriff hoch. A2 setzt die Geschichte fort, in der dieser Begriff vorkommt. So geht es reihum, bis Gruppe B alle Begriffe gezeigt hat. Jetzt wird getauscht: Gruppe A zeigt nacheinander ihre Begriffe, Gruppe B baut daraus reihum eine eigene Geschichte.
 Varianten	a. Die Gruppe teilt sich nicht auf, sondern bleibt als Plenum zusammen. Die Begriffe werden eingesammelt und gemischt. Jeder TN zieht nacheinander einen Begriff und baut ihn in eine laufende Geschichte ein. So geht es reihum, bis jeder an der Reihe war.

		<p>b. Ein TN zieht nacheinander alle drei Karten und erzählt daraus eine Geschichte.</p> <p>c. Die Geschichte kann verschiedene Formen haben, z.B. ein Märchen, eine Ich-Erzählung, eine quasi „professionelle“ Präsentation</p>
	Hinweise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bei der Sammlung der Begriffe dürfen die jeweiligen Gruppen untereinander zusammenarbeiten, um sich abzustimmen ✓ Es dürfen auch ausgefallene und ungewöhnliche Begriffe sein. Unbekannte Fachbegriffe bzw. Fremdworte jedoch vermeiden ✓ Immer nur einen Begriff aufdecken, so dass der Überraschungseffekt erhalten bleibt
	Vorbereitung	Schreibmaterial besorgen, Raum richten
	Dauer	je TN ca. 2 Minuten, abhängig von den rhetorischen Fähigkeiten
	Räumliche Voraussetzung	Zwei Stuhlreihen, die sich gegenüberstehen
	Teilnehmerzahl	ideal: max. 10-14
	Tempo	sitzend, schlagfertig, heiter
	Schlüsselkompetenzen	Spontaneität, Kreativität, Phantasie, Improvisation, Schlagfertigkeit, Witz, Humor, Rhetorik
	Chance	Auflockerung, Humor, Schlagfertigkeit
	Gefahr	Sprachlich nicht so versierte TN können sich unterlegen fühlen. Darauf achten, dass die Stimmung humorvoll bleibt und sich niemand „blamiert“ fühlt
	Kommentar	Evtl. Videokamera einsetzen
	Impulse für die Reflexion	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wie ist es Dir in der Rolle als Sprecher ergangen? ✓ Wie ist es Dir in der Rolle als Zuhörer ergangen? ✓ Was ist Dir bei den anderen aufgefallen? ✓ Welche Herausforderungen gab es? ✓ Was hat die Aufgabe erschwert? ✓ Was hat die Aufgabe erleichtert?

	Impulse für den Transfer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wann, wo kommen ähnliche Situationen / Verhaltensmuster vor? ✓ Welche Symbole/Metaphern/Analogien lassen sich in die Realität übertragen? ✓ Was können wir daraus lernen? <p>Mögliche Antworten: Mit unvorhergesehenen Situationen klarkommen, Überraschungen meistern, es mit Humor nehmen</p>
	Literatur	<p>Schilling G. Seminar-Spiele. Gert Schilling Verlag, Berlin 2004 (3-Wort Geschichte: S. 105)</p> <p>Brunner A. Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend lernen? Ein sich selbst steuerndes Lehrmodell in 10 Schritten. P-OE 2006, H. 4, S. 110-115</p>

Abkürzungen:

TN = Teilnehmer/innen

SL = Spielleitung

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



Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“

Die Anzeigenpreise:
auf Anfrage im Verlag

Format der Anzeige:
JPEG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

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

Kontakt:
K. Gerber, gerber@universitaetsverlagwebler.de

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

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

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 4/2008
Förderung des
Forschungs-Nachwuchses

Forschungsgespräche

Gespräch mit Alfred Pühler über die
Förderung des wissenschaftlichen
Nachwuchses, insbesondere in den
Naturwissenschaften

Dokumentation

Mustervereinbarung zur Betreuung
von Doktorandinnen und Doktoran-
den des Fachbereiches Sozialwissen-
schaften der Universität Bremen

Forschungsentwicklung/-politik

Lutz Bornmann
Fehlverhalten in der Wissenschaft -
eine wissenschaftssoziologische
Ursachenanalyse

Forschung über Forschung

Tobias Semmet
Fünf Jahre Forschergruppe „Governan-
ce der Forschung“ Governance und
Performanz im reformierten For-
schungssystem – eine Zwischenbilanz
Teil 2

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 6/2008
Verbesserung von
Einzelveranstaltungen

Hochschulforschung

Adi Winteler & Peter Forster
Lern-Engagement der Studierenden
Indikator für die Qualität und Effekti-
vität von Lehre und Studium

Hochschulentwicklung

Elena Wilhelm & Luzia Truniger
Forschungs- und theoriebasierte
Studiengangentwicklung

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Tobias Zimmermann, Daniel Hurtado,
Mirjam Berther & Felix Winter
Dialog mit 200 Studierenden – geht
das? Blended Learning in einer Vorle-
sung mit hoher Teilnehmerzahl

Susan Müller & Thierry Volery
Fallstudien schreibt man nicht
am grünen Tisch

Rezension

*Antonia Scholkmann, Bianca Roters,
Judith Ricken & Mark Höcker (Hg.):*
Hochschulforschung und Hochschul-
management im Dialog.
Zur Praxisrelevanz empirischer
Forschung über die Hochschule
(Aylâ Neusel)

HM

Hochschulmanagement

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

HM 4/2008
Diversifizierung der Leistungsprozesse
an Hochschulen:
Weiterbildung, Beitragserhebung,
Wissensmanagement

Wissenschaftliche Weiterbildung

Michaela Knust & Anke Hanft
Wissenschaftliche Weiterbildung als
integrales Handlungsfeld der Hoch-
schulen?!

Christiane Mück
MBA-Programme:
Wettbewerbsfähig und profilkonform?

Studienbeiträge

Alexander Dilger
Studienbeiträge als neue Manage-
mentaufgabe öffentlicher Hochschulen
in NRW

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Benjamin Ditzel & Daniela Ebner
Wissensmanagement-Assessment: Am
Beispiel eines wirtschaftswissenschaft-
lichen Lehrstuhls

ZBS**Zeitschrift für
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 4/2008

Psychologische Studienberatung unter
veränderten Studienbedingungen**Beratungsentwicklung/-politik***Wilfried Schumann*Wunschmaschine Internet -
Warum einige Studierende davon ab-
hängig werden*Peter Figge*Förderung persönlicher Studienkom-
petenz - Evaluation von studienunter-
stützenden Seminaren*Gerhart Rott*Psychologische Aspekte des
studierendenzentrierten Ansatzes*Michael Weegen*Studienerfolgsquoten von Hochschu-
len: Ein geeigneter Indikator für die
Hochschul- und Studienwahl?**Interview**Wie sieht die Psychologische Beratung
an einer Elite-Universität aus?Ein Interview mit Frank Haber, dem
Psychological Counselor an der Jac-
obs-Universität in Bremen**QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

QiW 4/2008

Qualitätserfassung in Lehrveranstal-
tungen und Studienverläufen**Qualitätsentwicklung/-politik***Olaf Winkel*Qualität statt Quantität
Anreize zur Verbesserung der Lehre
durch Teaching Points*Philipp Pohlenz & Markus Seyfried*Analyse von Studienverläufen mit
Daten der Hochschulstatistik
Potenziale, Probleme und
Anwendungsmöglichkeiten**Qualitätsforschung***Wolff-Dietrich Webler*Was taugen Fragebögen zur Lehrver-
anstaltungsbewertung - und was ihre
Ergebnisse? Praxishinweise aus einem
Vergleich üblicher Fragebögen zur
Evaluation von Lehre und Studium**Anregungen für die
Qualitätspraxis/Erfahrungsberichte***Wolfgang Beywl & Lars Balzer*Evaluationskonzepte für wissenschaft-
liche Weiterbildung
Zehn Schritte zur guten Evaluations-
kultur**Für weitere
Informationen**

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

oder sonstigen Fragen,
besuchen Sie unsere
Verlags-Homepage:www.universitaetsverlagwebler.deoder wenden Sie sich direkt an
uns:E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.deTelefon:
0521/ 923 610-12Fax:
0521/ 923 610-22Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

Die Zeitschriften

„Das Hochschulwesen“ und „Personal- und Organisationsentwick-
lung“ sind in Norwegen akkreditierte und für Publikationen empfoh-
lene Zeitschriften, in der die Autoren Punkte sammeln können.

**Frauke Gützkow und Gunter Quaißer (Hg.):
Jahrbuch Hochschule gestalten 2007/2008 -
Denkanstöße in einer föderalisierten Hochschullandschaft**

Die Auswirkungen der Föderalismusreform I auf das Hochschulwesen zeichnen sich ab: Nichts weniger als die Abkehr vom kooperativen Föderalismus steht an, das Hochschulrahmengesetz wird abgeschafft, die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) auf eine Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) reduziert – der Rückzug des Bundes hat regelrecht ein Vakuum hinterlassen. Das Prinzip der Kooperation wird zugunsten des Wettbewerbs aufgegeben, einem zentralen Begriff aus der neoliberalen Ökonomie. Anscheinend arbeitet jeder darauf hin, zu den Gewinnern im Wettbewerb zu gehören – dass es zwangsläufig Verlierer geben wird, nicht nur unter den Hochschulen sondern auch zwischen den Hochschulsystemen der Länder, wird noch viel zu wenig thematisiert. Die Interessen der Studierenden und der Beschäftigten der Hochschule werden genauso vernachlässigt wie die demokratische Legitimation und die Transparenz von Entscheidungsverfahren.

Uns erinnert die Föderalismusreform an den Kaiser aus Hans Christian Andersens Märchen. Er wird angeblich mit neuen Kleidern heraus geputzt und kommt tatsächlich ziemlich nackt daher.

Mit Beiträgen von: Matthias Anbuhl, Olaf Bartz, Roland Bloch, Rolf Dobischat, Andreas Geiger, Andreas Keller, Claudia Kleinwächter, Reinhard Kreckel, Diethard Kuhne, Bernhard Liebscher, André Lottmann, Jens Maeße, Dorothea Mey, Peer Pasternack, Herbert Schui, Luzia Vorspel und Carsten Würmann.



ISBN 3-937026-58-4, Bielefeld 2008,
216 S., 27.90 Euro

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

**Barbara Schwarze, Michaela David, Bettina Charlotte Belker (Hg.):
Gender und Diversity in den Ingenieurwissenschaften und der Informatik**



ISBN 3-937026-59-2, Bielefeld 2008,
239 S., 29.80 Euro

Gender- und Diversityelemente in Lehre und Forschung an den Hochschulen tragen zu einer verstärkten Zielgruppenorientierung bei und steigern die Qualität durch die bewusste Einbindung der Nutzerinnen und Nutzer – seien es Studierende, Lehrende oder Anwenderinnen und Anwender in der Praxis. Die Integration in die Lehrinhalte und –methoden trägt dazu bei, die Leistungen von Frauen in der Geschichte der Technik ebenso sichtbar zu machen wie ihre Beiträge zur aktuellen technischen Entwicklung. Sie werden als Anwenderinnen, Entwicklerinnen, Forscherinnen und Vermarkterinnen von Technik neu gesehen und sind eine interessante Zielgruppe für innovative Hochschulen und Unternehmen. Parallel zeigt sich – unter Gender- und Diversityaspekten betrachtet – die Vielfalt bei Frauen und Männern: Sie ermöglicht eine neue Sicht auf ältere Frauen und Männer, auf Menschen mit Benachteiligungen und/oder Behinderungen, mit anderem kulturellen Hintergrund oder aus anderen Ländern.

In diesem Band stehen vor allem Entwicklungen und Beispiele aus Lehre, Praxis und Forschung der Ingenieurwissenschaften und der Informatik im Vordergrund, aber es werden auch Rahmenbedingungen diskutiert, die diese Entwicklung auf struktureller und kultureller Ebene vorbereiten. Der Vielfalt dieser Themen entsprechen auch die verschiedenen Perspektiven der Beiträge in den Bereichen:

- Strukturelle und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten einer familien- und gendergerechten Hochschule,
- Zielgruppenspezifische Perspektiven für technische Fakultäten,
- Gender- und Diversityaspekte in der Lehre,
- Gendergerechten Didaktik am Beispiel der Physik und der Mathematik,
- Gender und Diversity in der angewandten Forschung und Praxis.

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