

6. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

**Kompetenzen nachhaltig
sichern und transformieren**

**Personal- und Organisationsentwicklung
zwischen aktiver Positionierung und
systemischer Bescheidenheit**

...aus 8 Perspektiven

4 | 2011



UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeberkreis

Nicole Auferkorte-Michaelis, Dr., Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen
Heiko Breitsohl, Jun.-Prof. Dr., Juniorprofessur für Personalmanagement und Organisation, Schumpeter School of Business and Economics, Bergische Universität Wuppertal
Anke Diez, Dr., Leitung der Personalentwicklung, Karlsruher Institut für Technologie
Edith Kröber, Dr., Leiterin des Zentrums für Lehre und Weiterbildung der Universität Stuttgart (zlw)
Martin Mehrtens, Dr., Dezernent Organisation, Personalentwicklung, EDV, zentrale Dienste, Universität Bremen

Ricarda Mletzko, Dipl.-Ök., M.A., Leiterin des Dezernats 1, Organisations- und Personalentwicklung, IuK-Technik der Leibniz Universität Hannover
Anja von Richthofen, Prof. Dr., Vizepräsidentin für Studium, Lehre und Weiterbildung, Personal- und Organisationspsychologie, Hochschule Rhein-Waal
Renate Pletl, Dr., Referentin des Fachbereichs Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel (z.Z. ruhend)
Wolff-Dietrich Webler, Prof. Dr., Universität Bergen (Norwegen), Honorarprofessor der Staatlichen Pädagogischen Universität Jaroslaw/Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung, Bielefeld

Hinweise für die Autor/innen

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

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen 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:

UVW, info@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:

09.12.2011

Umschlagsgestaltung:

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

Abonnement/ Bezugspreis:

Jahresabonnement: 68 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelheft: 17,25 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 Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der Artikel, Fotos und Anzeigenentwürfe bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Abonnementspreise 2012

Liebe Leserinnen und Leser,

wie Sie, so legen auch wir großen Wert auf eine konstante Qualität unserer Zeitschriften. Die Kostensteigerungen der letzten Zeit (Personal, Herstellung usw.) sind nicht spurlos an uns vorübergegangen. Sie stellen faktisch Kürzungen unseres Etats dar. Um die bisherige Qualität halten, wo möglich kontinuierlich steigern zu können, müssen wir die erhöhten Kosten an unsere Abonnenten anteilig weiter geben. Das erlaubt uns

dann auch, die Akquise guter Beiträge und die Betreuung unserer Autor/innen zu intensivieren. Auch hat sich eine mäßige Steigerung des Seitenumfanges als zweckmäßig erwiesen, um Sie noch besser informieren und den Aufsätzen etwas mehr Spielraum einräumen zu können. Daher bitten wir um Verständnis, dass wir den Heftpreis ab Januar 2012 um 2,25 Euro anheben. Unsere Zeitschriften bleiben für Publikationen dieser Art trotzdem ungewöhnlich günstig.

Verlag und Herausgeberkreis

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Vorstellung der Autoren

85

Personal- und Organisations- entwicklung/-politik

Einführung

86

Personal- und Organisationsentwicklung
Im Kontext eines dynamischen Umfelds

88

Entwicklung erfordert Flexibilität und Stabilität
Neue Steuerungs- und Lösungsmodelle

90

Bewegung verlangt nach Balance
Das Verhältnis der Hochschulen zu ihren Instituten

92

Systemische Bescheidenheit
Nutzen, was da ist und sich gemeinsam entwickeln

93

Mit dem Wissen von Heute die Fundamente
für Morgen legen
Sichern, was da ist

95

Rollenflexibilität und Gestaltungskompetenz
Neue Herausforderungen für akademische
Führungskräfte

97

Hochschulen benötigen Strategien
Forschung und Wissenstransfer benötigen
eine strategische Ausrichtung

100

Die künftige Rolle der Personal- und
Organisationsentwicklung
Die Herausforderungen

103

*Wolff-Dietrich Webler*Unverzichtbare Einstellungen und Haltungen
von Lehrenden im Hochschulbereich

105

Tagungsankündigungen

107

Meldungen

110

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

IV

Anzeige

Zwei postgraduale Studienprogramme für erweiterte berufliche Chancen

- *Diploma in Higher Education Development*
- *Diploma in Science Management (Organizational and Change Management)*

Die Förderung von Forschung, Lehre sowie ihrer Institutionen als Ihr Berufsfeld?

Wissenschaftsmanagement – Wissenschaftsförderung – Akademische und administrative Personal- und Organisationsentwicklung – fundierte Ausbildung von Moderator/innen und Berater/innen

Eine Aus- und Weiterbildungschance sowohl für

- Anfänger/innen, die eine attraktive und praktische Vorbereitung suchen, als auch für
- berufserfahrene Praktiker, die nachträgliche Grundlegung und Weiterbildung suchen.

Sie orientieren sich noch und erwägen Alternativen zur akademischen Karriere?

Forschung und Lehre sind als Berufsfeld verlockend.

Aber es ist unsicher, ob Sie als Wissenschaftler/in dort bleiben können.

Neben diesem Ziel sollten Sie sich daher rechtzeitig mit sehr überschaubarem Aufwand ein zweites Standbein aufbauen – eine zweite Existenz.

Vielleicht finden Sie es tatsächlich attraktiver, Wissenschaft (insbesondere Forschung und Lehre, Weiterbildung) zu ermöglichen, zu fördern, zu organisieren, Wandel zu begleiten – zu managen. Dabei reicht das Spektrum von der Steuerung wissenschaftlicher Einrichtungen bis zum professionellen Programmaufbau und der Moderation hochschulinterner Weiterbildung im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklung (mit der Variante "professioneller Hochschuldidaktik").

Sie sind an diesem Feld "Wissenschaftsförderung, Personal- und Organisationsentwicklung, Steuerung von wissenschaftlichen Einrichtungen" (i.w.S.) interessiert? Schon entschlossen, in diesem Feld neu Fuß zu fassen?

Variante A

Das IWBB bietet Ihnen dafür die beiden o.g., eng verknüpften Studienprogramme. Es handelt sich um ein berufsbegleitendes Studium im Umfang eines Masterstudiums, das durch die Anerkennung von Voraktivitäten reduziert werden kann. Auch Abschnitte werden zertifiziert.

Sie gewinnen damit in einem stürmisch wachsenden Arbeitsmarkt-Segment eine hervorragende Basis für eine haupt- oder nebenberufliche Tätigkeit, z.B. (zunächst) als Referent/in (o.ä.) in Hochschule und Wissenschafts(förder-)organisationen oder Moderator/in in hochschul-/wissenschaftsbezogener Weiterbildung.

Variante B

Sie sind bereits berufserfahren und haben Funktionen in der Organisation, Förderung, Unterstützung von Wissenschaft (im weiten Sinne: Wissenschaftsmanagement) übernommen?

Sie wollen sich weiter fundieren bzw. professionalisieren? Ihre Kompetenz erweitern?

Für über 30 einschlägige Funktionen in Hochschulen, Forschungszentren und Förderorganisationen gab es bisher keine oder erst wenige Ausbildungsmöglichkeiten – mit erheblichen Qualitätsdifferenzen. Nun gibt es Abhilfe.

Das IWBB bietet Ihnen zwei funktional angepasste Profile mit insgesamt 5 Spezialisierungsmöglichkeiten, die sich inhaltlich und zeitlich hochgradig individuell auf Ihre Bedürfnisse und Voraussetzungen einstellen lassen. Die berufsbegleitenden Programme sind nicht semestergebunden, können jederzeit beginnen. Leiter des Studienprogramms ist Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler.

Ist Ihr Anfangsinteresse geweckt?

Dann holen Sie sich nähere Informationen über unsere Webseite www.iwbb.de oder wenden sich direkt an das IWBB bzw. den Studiengangsleiter unter webler@iwbb.de.

IWBB, Bündlerstraße 1-3, 33613 Bielefeld.



IWBB

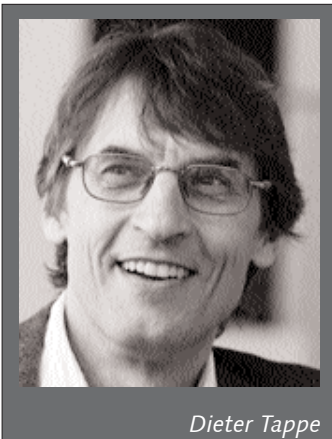
Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld
Bielefeld Institute for Research on Science and Education
 Forschen - Entwickeln - Begleiten - Beraten - Fortbilden



Martin Mehrrens

Martin Mehrrens

Dr. rer.pol., Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Dezernent für Organisation, Personalentwicklung, IT und Zentrale Dienste in der Universität Bremen. Leitung und Konzeption diverser Modellvorhaben zum Akademischen Personalmanagement, zum Innovationsmanagement und zum Kontraktmanagement in Hochschulen. Leitung komplexer Organisationsentwicklungsprojekte in Hochschulen. Mitherausgeber der Zeitschrift "Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)", div. Veröffentlichungen zur Personal- und Organisationsentwicklung.



Dieter Tappe

Dieter Tappe

Studium der Betriebswirtschaft. Langjährige Berufserfahrung in Fach- und Führungspositionen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung. Seit 1985 begleitet Dieter Tappe Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklungsprozesse. Spezialgebiet: Entwicklung innovativer Arrangement für Positionierung, Strategieentwicklung und bereichsübergreifende Umsetzung. Darüber hinaus ist er tätig in der Ausbildung von Berater/innen.



Roswitha Katner

Roswitha Katner

Studium der Sozialwissenschaften, Qualifizierung zur Public-Relations Beraterin, Dozentin für Konzept und Text. Selbstständig im Bereich Text und deren kreative Umsetzung in diversen Medien. Mediale Begleitung von innovativen und strategisch-wichtigen Prozessen in Unternehmen und Organisationen.

Kommentar zu diesem Heft

Diese Ausgabe der Zeitschrift P-OE erprobt eine andere Form als die Ausgaben davor. Einer der Herausgeber hat sich ein Schwerpunktthema gewählt und dieses mit dem geschäftsführenden Herausgeber abgestimmt. Dann hat er ein Autorenteam gebildet, welches das gemeinsame Thema in einer Reihe von Artikeln ausgeleuchtet hat. Herausgekommen ist so etwas wie ein Sonderheft, eine kleine Monografie. Der Verlag möchte diese Form erproben. Sie könnte in Abständen eine Option sein, um ein Thema systematischer als sonst in einer Ansammlung von Artikeln üblich, von verschiedenen Seiten zu beleuchten.

Einführung

Hochschulen befinden sich heute in einem Umfeld, das sich in vieler Hinsicht dynamisch entwickelt. Forschung und Lehre unterliegen mehr als jemals zuvor einem permanenten Wandel. Interessengruppen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft fordern Anpassungen und Entwicklungen, jede aus ihrer Perspektive. In der Folge des Bologna-Prozess veränderten sich Rahmenbedingung, Studienstrukturen, die Studienbedingungen und Lehrprogramme. Knappe Finanzmittel bewegen alle Beteiligten in die Richtung aktiver und zielgerichteter Ressourcensteuerung. Daneben entwickelt sich ein zunehmend wettbewerbsgeprägter „Forschungsmarkt“. Vor diesem Hintergrund kann aktives Handeln nur erfolgreich sein, wenn Gestaltungsspielräume in den Hochschulen identifiziert und aktiv genutzt werden. Leitungsseitig initiierte und verantwortete Veränderungsprozesse, eine breit legitimierte Gestaltungs- und Entscheidungspraxis, die möglichst viele Statusgruppen einbezieht und eine Kultur der Zusammenarbeit erleichtern die vielschichtigen Übergänge. Ausdrücklich gewünscht ist dabei die Mitwirkung und aktive Beteiligung der akademischen und nichtakademischen Mitarbeiter/innen und der Professor/innen an Entwicklungsprozessen. Willkommen ist auch eine breite Beteiligung der Studierenden, um Lösungen zu finden und nachhaltige Entwicklungen zu starten, mit denen angemessen auf die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen reagiert wird.

Knappe Ressourcen erfordern kreative Formen der Beteiligung

Eine breite Beteiligung aller Statusgruppen gestaltet sich zunehmend schwierig – angesichts voller Lehrpläne und einer deutlich kürzeren Verweildauer der Studierenden in den neuen Studiengängen. Neue Formen der Initiierung, Steuerung und Anreize sollen eine Beteiligung bis hin zu den Studierenden attraktiv machen. Hier muss Neuland betreten werden.

Führung mit Beteiligung als Erfolgsfaktor für strategisch orientierte Veränderungsvorhaben

Ein ausgeprägtes Rollenverständnis, Gestaltungswille und Entscheidungskompetenz bei den Führungskräften in Wissenschaft und Verwaltung sind die Grundlagen für eine neue Kultur der statusgruppenübergreifenden Zusammenarbeit – am Besten unter Einbeziehung der Studierenden in den Hochschulen.

Angesichts der spezifischen Organisationskultur und Tradition in den Hochschulen scheint dies kein leichtes Unterfangen. Es wird erschwert durch das Nebeneinander von klassischen Führungslinien in Wissenschaft und Verwaltung, durch repräsentative und teilweise ritualisierte Beteiligungsformen und Mitwirkungsrechte und durch ein diffus erscheinendes System von Führung und Leitung, das sehr vom „Tagesgeschäft“ geprägt ist.

Lern- und Gestaltungsmodelle als Ausgangsposition für organisationale Bewegung

Welchen Weg Entwicklungsprozesse einschlagen und wie sie mit Inhalten gefüllt werden, macht sich wesentlich an den Möglichkeiten der Beteiligung, der Übernahme von Verantwortung, den Kompetenzen und des Selbstverständnis der Beteiligten fest. Möglichkeiten des Lernens und Ausprobierens gehören ebenso dazu wie eine Führungskultur, die auf Beteiligung setzt und wertschätzend ist. Dieses alles ist einzubetten in eine Atmosphäre, die es möglich macht neue Wege ausprobieren und in organisationales Handeln zu überführen.

Eine klare Positionierung der Hochschulleitung, das Zulassen von Flexibilität und Vielfalt, eine Balance zwischen Bestehendem und Neuem, zwischen Bewegung und Innehalten sowie zwischen Top-down-Impulsen und Bottom-up-Prozessen befördert solche Vorhaben. Dabei kommt „systemische Bescheidenheit“ zum Tragen: als Fähigkeit, jeweils die Grenzen und Möglichkeiten zu erkennen, um Veränderungsprozesse auf die internen und externen Bedingungen und gelebten Kulturen der eigenen Hochschule zu beziehen.

Den Wandel durch die Personal- und Organisationsentwicklung unterstützen

Die Bewertungsmodelle für Wissen sind an Personen gebunden. Gleichwohl haben wir heute die technischen Voraussetzungen, auf ein immenses Wissen nahezu ortsungebunden zugreifen zu können. Darin liegen Chancen aber auch Grenzen.

Wissen zu bewerten, verfügbares Wissen in neue Zusammenhänge zu transferieren und verfügbares Wissen für neue Handlungsszenarien zu erschließen, dieses alles ist an Menschen gebunden, an ihre Kompetenzen, Wissen zu interpretieren und anzuwenden. Dieses sogenannte implizite Wissen ist für die Organisationsentwicklung grundlegend. Gleichzeitig ist es nur schwer zu erschließen und zu sichern.

Hierbei kann ein Demografiemanagement, das auf die Erschließung, den Transfer und Sicherung des impliziten Organisationswissen gerichtet ist, unterstützend wirken.

Fazit

Der sich vollziehende Wandel in den Hochschulen ist auf die Übernahme implizierten Wissens angewiesen. Darüber hinaus erfordert der kontinuierliche Wandel als Antwort auf ein dynamisches Umfeld Gestaltungskompetenz und klares Handeln auf der Leitungsebene. Die aktive Mitwirkung der Professorinnen und Professoren, der aka-

demischen wie auch der nichtakademischen Mitarbeiter/innen sind gefragt. Ebenso ist eine breite Beteiligung der Studierenden wünschenswert, um zu angemessenen Lösungen zu gelangen und das organisationsnotwendige Wissen zu sichern. Hierfür sind handhabbare und nachhaltige Prozesse notwendig. Dazu kann die Personal- und Organisationsentwicklung Beiträge leisten. Es geht letztlich darum, für anstehende Veränderungen die organisatorischen und personalen Kompetenzen zu entwickeln und zu stärken.

Martin Mehrrens, Dieter Tappe & Roswitha Katner

Wolff-Dietrich Webler (Hg.): Universitäten am Scheideweg ?! - Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung Ergebnisse des Hochschulforums Sylt 2008

**Ist der Weg von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden zu Universitäten in differenzierten Leistungsklassen als Produktionsunternehmen für wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und hoch qualifizierte Arbeitskräfte unumkehrbar?
Gibt es einen dritten Weg?**

Die Entwicklung hat sich schon Jahrzehnte abgezeichnet – jetzt ist der Wandel in vollem Gange (und vermutlich unumkehrbar). Die Universitätsleitungen in Deutschland sehen sich – von ihnen gewollt oder nicht – einer Entwicklung gegenüber, die "ihre" Universität täglich verändert und die – provokant zugespitzt – in die Formel gefasst werden kann:

Von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden in grundsätzlich gleichen (gleichrangigen) Universitäten zu einem Produktionsunternehmen in differenzierten Leistungsklassen, das Wirtschaftlichkeitsregeln durchgängig folgt und das vordringlich wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und Arbeitskräfte erzeugt.

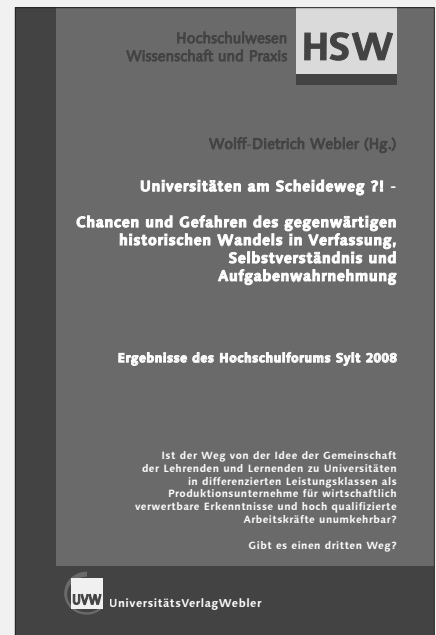
Diese Situation, die die deutsche Universität so nachhaltig verändern wird wie kaum etwas anderes vorher, stand im Zentrum des Hochschulforums Sylt 2008. Dort wurde gefragt:

Gibt es einen dritten Weg?

Die zentrale These lautet: Wenn nicht korrigierend eingegriffen wird, dann wird die Universität als kollegiale Veranstaltung verlassen – mit weitreichenden Folgen für Zusammenhalt, Produktivität, Verantwortungsstrukturen, für Art, Niveau und Profil von Forschung, Lehre und Studium bzw. Art, Niveau und Profil der Absolvent/innen. Bisherige kollegial integrative Meinungsbildungs-, Entscheidungs-, personelle Ergänzungs-(Berufungs-)verfahren werden von betriebsförmigen Strukturen abgelöst. Dieses Neue enthält Chancen und Gefahren – in welchem Umfang und mit welchem Ergebnis ist offen. Das Ergebnis aber ist für die deutsche Gesellschaft und weit darüber hinaus von allergrößter Bedeutung. Hier setzt das in diesem Band vorgelegte Konzept des Hochschulforums 2008 an.

Hochschulforscher, Universitätsrektoren/-präsidenten und Mitglieder aus Wissenschaftsministerien haben sich für acht Tage in Klausur begeben, mit dem Ziel die weiteren Konsequenzen der Maßnahmen zu vergegenwärtigen und sich zu vergewissern, ob und wie diese Folgen gewollt werden.

Das Ergebnis – bestehend aus Analysen und Handlungsempfehlungen – wird hiermit vorgelegt.



ISBN 3-937026-64-9, Bielefeld 2009,
296 Seiten, 39.80 Euro

Mit Beiträgen von:

Philip G. Altbach, Tino Bargel,
Hans-Dieter Daniel, Christiane Gaehtgens,
Ludwig Huber, Wilhelm Krull,
Stephan Laske, David Lederbauer,
Bernadette Loacker,
Claudia Meister-Scheytt,
Klaus Palandt, Ulrich Peter Ritter,
Thomas Rothenfluh, Christoph Scherrer,
Jürgen Schlegel, Boris Schmidt,
Dieter Timmermann, Carsten von Wissel,
Wolff-Dietrich Webler, Gülsan Yalcin,
Frank Ziegele.

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

Martin Mehrrens, Dieter Tappe & Roswitha Katner

Personal- und Organisationsentwicklung Im Kontext eines dynamischen Umfelds

Neue Anforderungen in einem dynamischen Umfeld

Der mit Bologna initiierte und permanent mit hoher Dynamik wirkende Wandel in Lehre und Studium einerseits und der zunehmende Wettbewerb zwischen den Hochschulen um Studierende und Drittmittel andererseits, erfordert einen sensiblen Umgang mit dem Wirkungsgefüge Hochschule. Die strategischen Ziele der Hochschule sind in Beziehung zu setzen zu der Situation des Wettbewerbersfeldes. Kommunikationskanäle, Verstärker und Feedbackschleifen für die interne Vermittlung müssen erkannt und bedient werden. Schließlich sollten die Fähigkeiten und Kompetenzen der Organisation insgesamt gut eingeschätzt werden, um den Wandel erfolgreich zu gestalten. Visionen dienen als Zielbezug. Schwerpunkte und Stärken einschließlich Alleinstellungsqualitäten sind herauszuarbeiten und über Maßnahmen mit möglichst breiter Akzeptanz in der Hochschule zu verankern.

Es geht zunehmend um den Wettbewerb der Organisationen

Wissen heutzutage ist hochgradig transparent und leicht zugänglich. Die Hochschulen sind Orte der Selbstorganisation für Menschen, die versuchen, ihren Platz zu finden, um sich zu positionieren. Allerdings greift das augenblickliche Modell des individuellen Wettbewerbs um die besten Köpfe zu kurz. Es geht zunehmend um den Wettbewerb zwischen den Organisationen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, sich als Hochschule attraktiv aufzustellen und zu positionieren. Der Wettbewerb um Studierende, Drittmittel und wissenschaftliche Reputation wird künftig zugunsten derjenigen Hochschulen entschieden, denen es gelingt, "als Ganzes" für ein attraktives und hohe Kompetenzen vermittelndes Studium und für exzellente Forschung zu stehen. Der Wettbewerb der Wissenschaftler/innen entwickelt sich zu einem Wettbewerb der Hochschulen. Diese Entwicklung, die mit der Exzellenzinitiative des Bundes intensiv befördert wird, erfordert neue Sichten und neue Strategien der Hochschulentwicklung auf allen Ebenen.

Heute lautet die Herausforderung für Hochschulen:

Wie müssen wir uns klar, plausibel und wahrnehmbar nach innen und nach außen mit unseren Zielen, Ansprüchen, Leistungsstandards und Erfolgen positionieren, um im Wettbewerb der Hochschulen bestehen zu können.

Leitfragen sind:

- Welche Positionierung ist so attraktiv, dass wir für Studieninteressierte, Studierende und Wissenschaftler/-innen attraktiv sind?
- Wie und mit welchen Profilen erlangen wir Alleinstellung?
- Welche Kompetenzbereiche vertritt die Hochschule?
- Welche Forschungsfelder besetzt sie?
- Welche Studienbedingungen prägen die Qualität der Lehre?

Aus systemischer Sicht ist an einer Positionierung der Prozess der Selbstverstärkung interessant. Positiv besetzte Kompetenzfelder entwickeln eine selbstverstärkende Dynamik.

In ihren Kompetenzfeldern haben Universitäten ein hohes Maß an Alleinstellung. Diese Alleinstellung wirkt selbstverstärkend nach innen und außen. Indem ausgewählte Kompetenzfelder besetzt werden, entwickeln sich weitere Dynamiken: Die Kompetenzbereiche ziehen entsprechende Menschen an.

Die Profilierung als Organisation

Wir haben es in Hochschulen häufig mit fachbezogenen Kulturen und persönlichen Orientierungen zu tun. Nicht wenigen Wissenschaftler/innen ist der Fakultätentag näher als die eigene Hochschule. Vor diesem Hintergrund ist es schwer, Organisationssichten und eine Organisationskultur herauszubilden. Gelebte Interdisziplinarität gewinnt an Bedeutung. Sie ist jedoch meist auf die gemeinsame, fachübergreifende Organisation und Durchführung von Studienprogrammen begrenzt. Interdisziplinarität als Profil und gelebte Praxis ist jedoch notwendig, um Hochschulen ein besonderes Gesicht mit Alleinstellung zu geben.

In den Hochschulen stehen personenzentrierte Leistungsprofile nach wie vor im Vordergrund. Sie sind notwendig, um Außenwahrnehmung in der Scientific Community zu stärken und Image aufzubauen. Sie sind jedoch nicht hinreichend, um einer Hochschule ein eigenes Profil zu geben. Hierzu ist ein Organisationsbezug notwendig, der nicht einzelne Fächer oder Lehrstühle in den Vordergrund stellt, sondern die Qualität der Forschung, die Forschungsbedingungen, die Qualität der Lehre sowie gute Studienbedingungen etc.

Das Commitment der Hochschulmitglieder, die Identifikation mit der "eigenen" Hochschule und die Verständigung

auf fachübergreifende Qualitätsstandards stehen für Glaubwürdigkeit. Heute brauchen wir eine profilierte Kommunikation der *Organisation* Hochschule nach innen und nach außen. Sie ist ein Motor für die Weiterentwicklung der eigenen Stärken.

Eine nachhaltige Positionierung erfordert eine breite Beteiligung aller Statusgruppen in den Hochschulen

Eine nach innen und außen wirkende strategische Positionierung entwickelt sich nicht von selbst. Leitungsseitig gibt das Präsidium oder Rektorat Impulse in die Organisa-

tion. Eine besondere Qualität kann über eine breite statusgruppenübergreifende Beteiligung der Universität erzeugt werden. Den Führungskräften und Interessen- und Kompetenzträger/innen relevanter Statusgruppen kommt eine erhöhte Bedeutung zu. Sie "erfinden" in Zusammenarbeit mit anderen Gruppierungen in ihren Aufgabenbereichen innovative und serviceorientierte Verbesserungen. Diese erfüllen sie auch mit Leben. So können sich Studienstrukturen und Studienbedingungen weiterentwickeln und die auf sie bezogenen Serviceprozesse für Studium und Lehre erfolgreich mitprägen. Eine besondere Rolle kommt in diesen Entwicklungsprozessen den Studierenden zu, die gleichzeitig Zielgruppe und Kompetenzträger für diese Entwicklung sind.

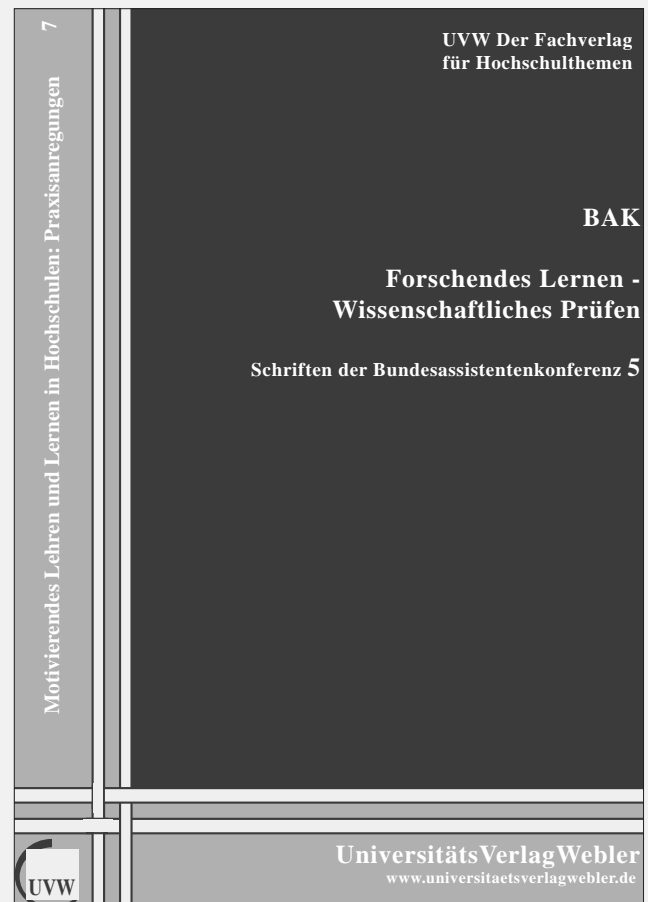
Reihe Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

BAK Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen Schriften der Bundesassistentenkonferenz 5

Viele Bachelor-Studiengänge stehen in der Gefahr, die Studierenden noch weiter als bisher von einem wissenschaftlichen Studium mit Forschungsbezug zu entfernen und dies allenfalls auf die Master-Studiengänge zu verweisen. Hier wird ein gegenteiliger Standpunkt vertreten: Forschendes Lernen gehört in den ersten Teil des Studiums, ja in das Grundstudium.

Die Bundesassistentenkonferenz (BAK) hat seiner Zeit viel beachtete Konzepte zur Reform der Hochschulen und zur Studienreform entwickelt. Die BAK war zwischen 1968 und 1972 die gewählte Repräsentanz der wissenschaftlichen Assistenten und wissenschaftlichen Mitarbeiter auf Bundesebene. Ihr Hochschuldidaktischer Ausschuss hat damals die Schrift „Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen“ vorgelegt, die mit ihren Erkenntnissen und Forderungen - man mag es bedauern oder bewundern - bis heute ihre Aktualität nicht eingebüßt hat.

Viele heutige Reformschriften beziehen sich daher noch auf sie, ohne dass ihr Text vielfach noch verfügbar wäre. Das ist Grund genug, diese Schrift nach 40 Jahren neu aufzulegen, um ihre Anregungen in die gegenwärtige Debatte wieder einzubringen. Gerade im Zeichen der Bachelor- und Master-Studiengänge können die hier entwickelten Konzepte wichtige Reformanregungen bieten. Sie können auf unverzichtbare Elemente eines wissenschaftlichen Studiums erneut aufmerksam machen, die in einer oft eher oberflächlichen Umstellung der Studiengänge auf gestufte Studienabschlüsse - wie eingangs betont - verloren zu gehen drohen.



ISBN 3-937026-55-X, Bielefeld 2009,
72 Seiten, 9.95 Euro

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

Entwicklung erfordert Flexibilität und Stabilität

Neue Steuerungs- und Lösungsmodelle

Universitäten befinden sich in einem Übergangsprozess. Das dynamische Umfeld Anfang des 21. Jahrhunderts verlangt gleichzeitig nach Flexibilität und Stabilität.

Thesen hierzu sind:

1. Studium und Beruf nähern sich an

Mit dem Bologna-Prozess werden die Studienprogramme grundlegend aufgebrochen. Studium und Beruf nähern sich an und verzahnen sich zunehmend (Bsp. Duales Studium). Studienprogramme werden „engmaschiger“ und verwertungsorientierter.

2. Disziplin übergreifende Grundlagenforschung nimmt zu

Es gibt eine Annäherung und Verzahnung von verschiedenen Wissenschaften in der Grundlagenforschung. Grundlagenforschungsprozesse öffnen sich. Verschiedene Bereiche forschen über gleiche Themen. Projektfremde Disziplinen werden konsultiert und hinzugezogen. Der Prozess ist so angelegt, dass er sich ständig neu befruchtet. Auch für aktuelle Fragen wird nach Lösungen gesucht, z. B. in den Ingenieurwissenschaften. Die Institutslandschaften verändern sich durch Neugründungen und Ausgründungen. Damit verändern sich auch die Abhängigkeiten.

3. Die Verwertungsansprüche

Die Verwertungsansprüche an die Hochschule steigen

4. Transfer wird insgesamt durchlässiger

Beim Transfer sind es nicht mehr nur abgegrenzte Gebiete, die zur Anwendung gebracht werden, sondern Systeme. Der Transferprozess wird insgesamt durchlässiger - horizontal als auch vertikal.

Die Ausrichtung der Organisation

Durch die Vielfalt in einer Organisation gerät die Grundlogik häufig in den Hintergrund. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlieren die Orientierung. Führungskräfte fangen manchmal an, sich immer stärker auf sich selbst zu beziehen. Die Ausrichtung der Organisation kann verloren gehen.

Dynamische Organisationsstrukturen: Flexibilität und Stabilität

Die Stabilität wird über Personen, Standards und Strukturen hergestellt. Eine dynamische Organisation braucht Einheiten, die sie stabilisiert und die das explizite Wissen über Standards aufbaut. Daneben können Fächer oder Fachbereiche zeitlich befristet existieren. Temporäre Strukturen und gelebte informelle, soziale Prozesse sorgen für eine entsprechende Flexibilität und Dynamik innerhalb des Systems. Neues entsteht aus schon vorhandenem Wissen. Diese Dynamiken erfordern andere Schwerpunkte der Personalentwicklung. An der Universität Bremen investieren wir in eine Führungskräfteentwicklung, mit Hilfe der wir auf Haltungen und Einstellungen einwirken wollen. Dazu gehört es, Fehler zuzulassen, kooperatives Arbeiten zu fördern und koordinierende Fähigkeiten zu entwickeln.

Zukünftig muss Führung sicherstellen, dass eine gute Kommunikation, Kooperation und Koordination stattfindet.

Gemeinsame Werte, wie gegenseitige Wertschätzung und die Respekt vor der Andersartigkeit begleiten den Übergangsprozess. Auf dieser Grundlage sollte es kontinuierlich gelingen, gemeinsame Entwicklung zu erzeugen und zusammen Zukunft zu planen.

Welche Rolle kann Personal- und Organisationsentwicklung spielen?

Personal- und Organisationsentwicklung sind systemische Ansätze. Sie können Impulse setzen und Gestaltungsaufgaben befördern. Das geschieht in jeder Organisation anders.

Personal- und Organisationsentwicklung sind eingebundene Teile einer Hochschule. Gleichzeitig verstehen sich die Personal- und Organisationsentwicklung als außenstehend – mit Blick auf die Universität. Damit können sie innere Dynamiken reflektieren und passende Antworten finden. Systemische Sichtweisen und Methoden, unterstützen die erfolgreiche Umsetzung.

Gemeinsam handeln und selbstorganisierte Entwicklung ermöglichen

Neue Sichten bilden sich über Handlungserfahrungen aus – oft darüber, dass man in Prozesse aktiv eingebunden wird. Erst wenn ein bestimmtes Wirkungsgefüge vollzogen und durchlebt ist, setzt sich selbstorganisierte Ent-

wicklung in Gang. Daraus entstehen weiterführende Effekte, die sich wiederum auf das Gesamtsystem Hochschule auswirken. Diskussionen über die Ziele, Rollen, Kompetenzen bilden oft die Grundlage, um Strategien und Steuerungsmodelle zu entwickeln. Unterschiedliche Interessen und Vorstellungen auf der einen Seite auszuhalten und zu integrieren – aber auch die Fähigkeit den Entwicklungsprozess belastbar zu klären, sind wichtige Voraussetzungen einer professionellen Personal- und Organisationsentwicklung. Die Arbeit an Werten und Haltungen begleitet alle Entwicklungsprozesse.

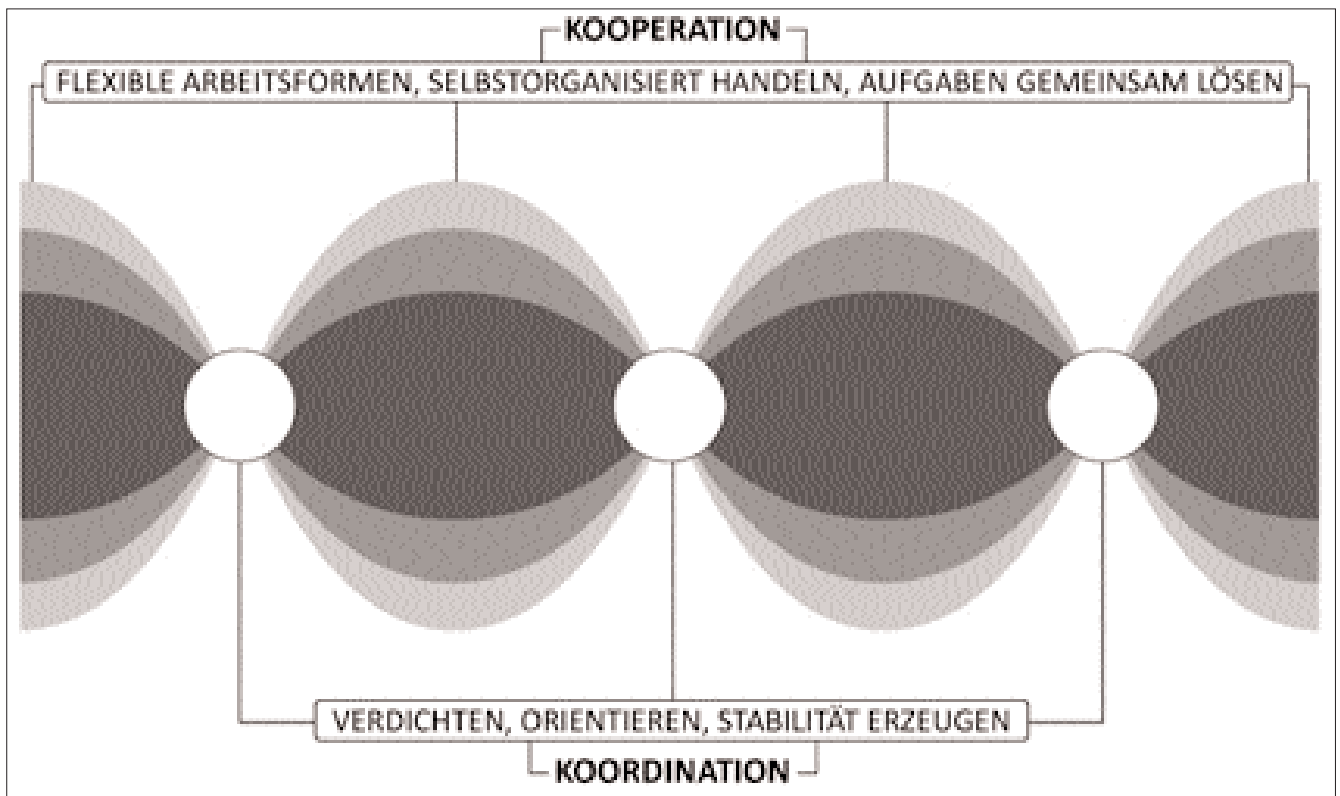
Erfolgreiches Handeln durch Kooperation und Koordination

Steuerungsmodelle stabilisieren den Gesamtprozess und lassen gleichzeitig Lösungen durch Kooperation und selbstorganisierte Initiativen zu.

Je geringer der Hierarchisierungsgrad einer Organisation ist, desto mehr müssen die Bewertungskriterien von der gesamten Organisation getragen werden. Führung hat die Aufgabe, die Art und Weise, wie sich eine Organisation bewegt, über Kommunikation, Kooperation, Koordination zu gewährleisten. Idealerweise wird eine Kultur des Vertrauens angestrebt, die ein gutes Miteinander bewirkt, und Komplexitäten verringert.

Modell eines Gesamt- oder Teilprozesses, der sowohl Stabilität als auch Flexibilität zulässt

- Effizienz und Innovation,
- Stabilität und Flexibilität
- und die Kompetenz zu entscheiden, wann was wichtig ist.



Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

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

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

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

Bewegung verlangt nach Balance

Das Verhältnis der Hochschulen zu ihren Instituten

Viele Ausgründungen nehmen hohe Rückversicherungen für sich in Anspruch. Im Gegensatz dazu werden Erfolge unmittelbar und meist auch ausschließlich dem Institut zugeschrieben - obwohl sie auf Ressourcen der Universitäten zurückgreifen. Umgekehrt wird das Risiko sozialisiert: Scheitert eine Ausgründung wirtschaftlich, werden die Institutsmitglieder wieder in die Universität eingegliedert. Das unternehmerische Risiko ist vor diesem Hintergrund für ausgegründete Institute meist minimal. Die Hochschulen nehmen, wenn überhaupt, nur geringfügig Einfluss auf die Entwicklung der Geschäftsfelder dieser Institute. Ebenso sind diese in die Strategieentwicklung der Hochschule kaum eingebunden. Hiermit werden Chancen vertan und zusätzliche Risiken begründet. Grenzen sind sinnvoll, wenn sie zur Klärung beitragen und Profilierung fördern. In diesem Zusammenhang sind die folgenden Fragen relevant und vorab bei jeder "Ausgründung" zu beantworten: Was ist Hochschule und was ist Institut? Was wird aus der Hochschule mitgenommen an Wissen, an Ressourcen, an Hardware? Was bekommt sie zurück? Wie wird das Risiko verteilt?

Ausgründungen bewirken Dynamik und begründen gleichzeitig Risiken für Hochschulen

Das Renommee einer Hochschule kann mit einer Institutslandschaft im unmittelbaren Umfeld und in enger Kooperation positiv verstärkt werden: Beispiele sind sich

entwickelnde Technologieparks und Institute im Hochschulumfeld mit vitalen Wurzeln in der jeweiligen Universität, wie in Bremen. Dies ist die eine Seite, die neue Kooperationen und die Außenwahrnehmung eines Wissenschaftsstandortes verstärkt. Die andere Seite dieser Medaille ist der nicht selten mit Ausgründungen oder Verlagerung von Forschungsschwerpunkten in so genannte AN-Institute einhergehende Brain-Drain aus der Hochschule heraus und zusätzlich die schleichende Verlagerung von Ressourcen.

Die zunächst als Win-win-Modell wirkende Praxis steht derzeit auf der Kippe. Es öffnet sich eine Schere: Die Hochschulen verfügen über weniger Mittel. Die Organisation "verliert" möglicherweise profilbestimmende Wissenschaftsbereiche. Ein Beispiel dafür sind insbesondere die Forschungsbereiche mit einer hohen Verwertungsquote wie z. B. die Ingenieurwissenschaften. Für die Entwicklungsperspektiven einer Hochschule kann dies durchaus begrenzend wirken. Eine offensive und beteiligungsorientierte Strategieentwicklung, die Entwicklungslinien beschreibt und Positionierung fördert, kann hier positiv wirken, weil sie das Verhältnis von Hochschulinstitutionen zu AN-Instituten in die Entwicklungsperspektive einbezieht und aktiv für die eigene Entwicklung nutzt. Voraussetzung ist jedoch, dass Hochschulen dieses Verhältnis offensiv thematisieren und aktiv gestalten.

im Verlagsprogramm erhältlich:

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

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

Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften

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

Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen - und wie man sie richtig macht

ISBN 3-937026-60-6, Bielefeld 2009, 138 Seiten, 19.80 Euro

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

Systemische Bescheidenheit

Nutzen, was da ist und sich gemeinsam entwickeln

Die umfassende Reform der Studienstrukturen mit neuen Curricula und detaillierten Ordnungen und ein zunehmend wettbewerbsfähig agierender Forschungsmarkt begünstigen reaktives Handeln und Aktionismus. Das Ergebnis sind häufig kurzfristige Entscheidungen und ad hoc-Problemlösungen in den Hochschulen. Hiermit werden Chancen vertan. Gefordert ist ein strategisches, auf Perspektive gerichtetes Handeln, das diese Bedingungen in die Gestaltungsüberlegungen und Entwicklungsstrategien einbezieht und offensiv nutzt.

Nachhaltig verändern mit systemischer Bescheidenheit

Die Herausbildung und Weiterentwicklung eines klaren Rollenverständnisses bei den (akademischen) Führungskräften und die Entwicklung und Erprobung neuer, beteiligungsorientierter Entwicklungs- und Gestaltungsmethoden stellen hierbei angesichts der spezifischen Organisationskultur und Tradition in den Hochschulen eine besondere Herausforderung, aber auch eine Verpflichtung dar. Das Nebeneinander von klassischen Führungslinien in Wissenschaft und Verwaltung mit den jeweils gelebten Rollen und Verantwortlichkeiten und eine akademische Selbstverwaltung mit repräsentativen und teilweise auch weitgehend ritualisierten Beteiligungsformen und Mitwirkungsrechten, prägen ein vordergründig diffus erscheinendes System von Führung und Leitung. Es ist sehr vom "Tagesgeschäft" geprägt und erschwert eine breite Beteiligung für die Initiierung und Gestaltung des notwendigen Wandels wie auch die Förderung von Eigeninitiative und Verantwortung in den Hochschulen.

Hilfreich ist in diesem Zusammenhang die Fähigkeit zur Utilisation: Die Kompetenz, systemische Bedingungen, "das was ist", aktiv und wirksam in das eigene (Führungs-)Handeln einzubeziehen. Es ist die Fähigkeit zur "systemischen Bescheidenheit", die nicht auf Idealbedingungen für Veränderungsprozesse wartet, sondern vom "Hier-und-heute" ausgehend, Veränderungen initiiert und möglichst nachhaltig mit Zielbezug gestaltet.

Die Personalentwicklung systemisch verorten

Veränderungsprozesse in Hochschulen erfordern auf allen Ebenen neue Sichtweisen und ein entsprechendes Rollenverständnis. Dienste, Infrastrukturen und auch Leitung müssen neu gedacht und hinsichtlich der Aufgaben vor dem Hintergrund sich ändernder Anforderungen aus For-

schung, Lehre und Transfer neu profiliert werden – sowohl operativ als auch strategisch.

Hierfür müssen Kompetenzen entwickelt und in der Hochschule nachhaltig verankert werden. Dies geschieht nicht von selbst, sondern erfordert Vorbereitung, Begleitung und Unterstützung. Eine entsprechend positionierte und profilierte Personalentwicklung in den Hochschulen kann hierfür nötige Kompetenzen aufbauen und (weiter-)entwickeln. Eine zielgerichtete Personalentwicklung kann Hilfen anbieten, indem sie begleitet und fördert und damit

- vorhandenes Führungswissen auf eine gemeinsame, neue Basis stellt und zielgerichtet profiliert,
- soziale Kompetenzen (Kommunikations-, Kooperations- und 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 fördert.

Für Hochschulen kommt dieser Förderung und Begleitung eine besondere Bedeutung zu. Erfahrungen in entsprechenden Gestaltungsprojekten zur Profilierung von Forschungsbereichen und Instituten mit den beteiligten Wissenschaftler/innen aller Statusgruppen belegen, dass über eine entsprechende Förderung und Begleitung dieses Change Managements

- eine Verständigung und Positionierung der Beteiligten über Ziele und Ergebniserwartungen initiiert und befördert wird,
- eine Rollenklärung erfolgt und gemeinsame Sichten für ein aktives und strategisches Handeln in Veränderungsprozessen entwickelt wird,
- Verantwortung und Entscheidungskompetenzen verortet werden und
- die Herausbildung einer gemeinsamen "Kultur des Wandels" im Sinne des Erkennens und Verfolgens gemeinsamer Werte und Leitlinien gefördert wird.

Hierüber können verbindliche Positionierungen mittels eines breit verankerten Commitments über Ziele, Profile, Haltungen und Verantwortung mit Leben erfüllt und nach

innen und außen plausibel vermittelt werden, um Orientierung zu geben und hierüber den vielfältigen Anforderungen aus dem Hochschulalltag besser gerecht zu werden.

Veränderung mit systemische Bescheidenheit

Viele Personalentwicklungskonzepte ignorieren nicht selten die konkrete Lage oder Situation, in die sie ihre Maßnahmen einbetten. Das kommt nicht von ungefähr: Wissenschaftliche Modelle beziehen sich häufig auf idealtypische Situationen. Sollen Konzepte ihre Wirkung entfalten, ist jedoch das zugrunde liegende Bedingungsgefüge einzubeziehen und daran anzupassen: So, wie man auf der Schotterpiste am besten einen Allrad fährt oder wenn eine Straße gesperrt ist, eine Umgehung sucht, um an das Ziel zu kommen. Die Umsetzung konkreter Maßnahmen und Programme sollte nach dem was geht, nicht an dem, was optimal möglich wäre, ausgerichtet werden.

Die grundsätzlichen Leitziele und Entwicklungsperspektiven der Hochschulen werden dadurch nicht tangiert. Die Meilensteine werden nur anders gesetzt, nach dem Prinzip: das Optimum anstreben und das Mögliche beachten. Die entsprechend initiierten Organisations- und Personalentwicklungsprozesse sind situativ flexibel zu bedienen. Wichtig ist, die Richtung und die Perspektive im Auge zu behalten und möglichst viele Akteure mitzunehmen. Das sichert einen hohen Wirkungsgrad und Nachhaltigkeit.

Entwicklungsprozesse in Hochschulen müssen unterschiedliche Ziele und Rahmenbedingungen beachten. Das können besondere Strukturen und Qualitätsziele von Studium und Lehre sein oder Profile, besondere Kompetenzen und Wettbewerbsbedingungen in der Forschung sowie regional geprägte Transferbedingungen. Um in der Hochschule zusammen einen Weg zu finden, muss zunächst eine gemeinsame

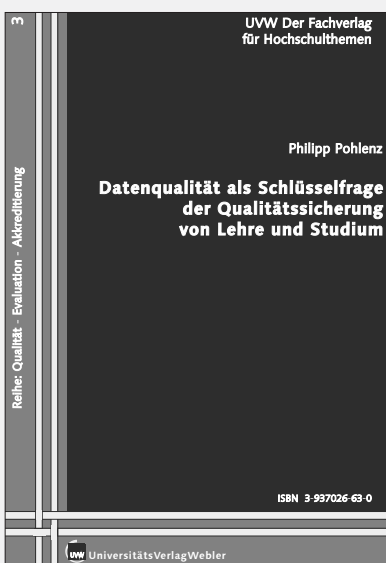
Perspektive entwickelt werden, die möglichst viele Interessen integriert, Machbares beachtet sowie Qualität und Alieinstellung fördert. Hochschulen müssen hierbei jeweils "ihren" Weg finden. Dieses Herangehen zeigt, dass Entwicklung und nicht so sehr Training gefordert ist. Der Fokus liegt auf dem gemeinsamen Suchen, "Sich-anregen-lassen" und mit vorhandenen, erschließbaren Mitteln "Umsetzen-können". Damit entsteht auf der Handlungsebene systemische Bescheidenheit.

Der Maßstab des Erfolges ist die Bewegung in die gewünschte Richtung. Auch kleine Schritte können hierbei zum Ziel führen. "Nutzen was da ist", ist die Beendigung des Wartezustands, des Wartens auf bessere Bedingungen. Nur wer sich bewegt wird auch etwas ändern!

Hierzu gehört auch die Kultivierung eines Denkens in temporären Strukturen. Strukturen mit einem "Verfallsdatum" zu versehen, ist einerseits hochschultypisch – die vielen befristeten Drittmittelvorhaben sprechen hier eine deutliche Sprache – andererseits ist diese Sichtweise kaum nachhaltig verankert.

Hochschulen sind hoch dynamische und hoch temporäre Organisationen, die ständig einem vom Personenwechsel ausgelösten Wandel unterliegen. Die organisationsnotwendigen Strukturen machen nur einen Teil einer Hochschule aus. Dies ist als systemische Stärke zu sehen. Hochschulen bauen Strukturen und viel Wissen um geniale Menschen auf. Gleichzeitig tun sie sich schwer, wenn diese Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nicht mehr wirken, Strukturen konsequent neu zu denken und entsprechend umzubauen. Wie wäre es, wenn sich hier die Perspektive ändern würde in die Richtung, dass entsprechende Bereiche auch zurück- oder umgebaut werden können, inklusive einer offensiven Kommunikation darüber. Das hieße: Dieser Bereich ist solange wichtig, wie er wirkt. Hier sehen wir Chancen, eine neue Dynamik zu entfachen.

Philipp Pohlenz: Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium



Hochschulen wandeln sich zunehmend zu Dienstleistungsunternehmen, die sich durch den Nachweis von Qualität und Exzellenz gegen ihre Wettbewerber durchsetzen müssen.

Zum Vergleich ihrer Leistungen werden verschiedene Evaluationsverfahren herangezogen. Diese stehen jedoch vielfach in der Kritik, bezüglich ihrer Eignung, Leistungen der Hochschulen adäquat abzubilden.

Verfahren der Evaluation von Lehre und Studium wird vorgeworfen, dass ihre Ergebnisse bspw. durch die Fehlinterpretation hochschulstatistischer Daten und durch die subjektive Färbung studentischer Qualitätsurteile verzerrt sind.

Im Zentrum des vorliegenden Bandes steht daher die Untersuchung von potenziellen Bedrohungen der Aussagefähigkeit von Evaluationsdaten als Steuerungsinstrument für das Management von Hochschulen.

ISBN 3-937026-63-0, Bielefeld 2009, 170 Seiten, 22.80 Euro

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung

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

Mit dem Wissen von Heute die Fundamente für Morgen legen

Sichern, was da ist

Kompetenztransfer – eine personalwirtschaftliche Herausforderung für die Universität zur Sicherung von Nachhaltigkeit

Die Alterstrukturentwicklungen in Deutschland stellen auch für Universitäten und Hochschulen eine Herausforderung dar.

Warum ist das so? Wissen kommt in Hochschulen eine besondere wertschöpfende Bedeutung zu. Insbesondere die wenig standardisierten und nicht selten hochflexibel umzusetzenden Forschungs-, Entwicklungs-, Lehr- und Transferprozesse „leben“ hochgradig vom meist impliziten Erfahrungswissen der Beteiligten. Dieses Wissen ist kaum normiert und nur ansatzweise dokumentiert. Es ist an Personen gebunden, die es weiter vermitteln. Diesen sogenannten „kritischen Wissensträger/innen“ kommt in der jeweiligen Expertenorganisation eine besondere Bedeutung zu.

Die altersbedingte Fluktuation betrifft die Hochschule aufgrund der Komplexität und Vielschichtigkeit der Aufgaben und Handlungsfelder ungleich stärker als übliche Expertenorganisationen. Von daher birgt dies ein stärkeres Risiko des Verlustes organisationsnotwendigen Wissens über die Hochschule, über deren Ziele, Werthaltungen und „internen Spielregeln“ sowie deren Handlungskompetenzen in der Forschung, der Lehre und in den Transferprozessen. Dieses Wissen, ist in großen Teilen kaum dokumentiert und erschlossen. Es liegt zumeist implizit vor und hat in Hochschulen eine besondere, organisationsrelevante Bedeutung. Implizites Wissen wird persönlich und über konkretes Handeln vermittelt. Daher ist es kaum direkt reproduzierbar.

Das Erfahrungswissen verlässt mit der üblichen Personalfluktuation häufig endgültig die Hochschule. Dieser „Verlust“ kann die Funktionsfähigkeit einer Hochschule nachhaltig berühren. Er führt zu Kontinuitätsverlusten, die insbesondere auf Forschungs- und Entwicklungsprozesse wirken, die Lehre berühren und dazu die Kooperationen mit Dritten erschweren.

Damit setzt fluktuationsbedingt eine Diffusion von Wissen ein. Diese alters- und karrierebedingte Dynamik ist hochschulimmanent und stellt eine besondere Herausforderung dar, neue Prozesse und Konzepte zur nachhaltigen Sicherung und zum Transfer dieses Wissens zu entwickeln und zu erproben.

Sicherung und Transfer von organisationsnotwendigem Wissen sichert Nachhaltigkeit

Der Transfer von Fachwissen kann bei einem gut vorbereiteten Wechsel der Führungskräfte und mittels einer angemessenen und strukturierten Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Grundlage einer guten Dokumentation des expliziten Organisationswissens gelingen.

Eine besondere Herausforderung stellt jedoch der Transfer des impliziten Erfahrungswissens dar. Es ist vielfältig, komplex und kaum systematisiert. Häufig kann es nur durch direkte Gespräche mit den jeweiligen „Wissensträgerinnen“ erhoben, transferiert und gesichert werden. Hierin liegen auch die besondere Brisanz und das hohe Risiko für die Hochschule. Denn mit dem Ausscheiden wichtiger „WissensträgerInnen“ aus dem Dienst der Universität geht dieses Wissen meist unwiederbringlich verloren.

Für die Hochschulleitung und für das strategische Personalmanagement entsteht vor dem Hintergrund der Entwicklung der demografischen Beschäftigtenstruktur, ein akuter Handlungsbedarf, um geeignete Konzepte zur Wissenssicherung zu entwickeln und handhabbar umzusetzen.

Voraussetzungen für die erfolgreiche Sicherung von Wissen in den Hochschulen sind:

- die Sensibilisierung der Führungskräfte für den durch Fluktuation drohenden Wissensverlust,
- Problembewusstsein und Übernahme von Verantwortung bei den Führungskräften für die Wissenssicherung und den Wissenstransfer,
- die Klärung der organisatorischen Risikobereiche,
- eine frühzeitige und vorlaufende Nachfolgeplanungen und
- Organisationsentscheidungen und die notwendige Bereitstellung von Ressourcen zur Entwicklung von geeigneten Maßnahmen und Methoden einer nachhaltigen Wissenssicherung und eines Wissenstransfers mit hohem Wirkungsgrad.

Diese Voraussetzungen sind eine gute Grundlage für ein zielgerichtetes Kompetenzmanagement, das gefährdetes, organisationsnotwendiges Wissen frühzeitig erkennt und

mit geeigneten Maßnahmen festigt. Die Sicherung organisationsnotwendigen Wissens in der Hochschule erfolgt in einem mehrstufigen Prozess.

1. Vorbereitung: Relevante Organisationsbereiche und Stellen werden identifiziert

Über eine qualitative Organisationsanalyse werden sogenannte „wissenskritische“ Stellen und Bereiche zur Unterstützung von Forschung, Lehre und Transfer identifiziert. Eine systematische Alterstrukturanalyse und Funktionszeitanalyse der relevanten WissensträgerInnen soll mit einer Zeitperspektive von 5 Jahren den akuten Handlungsbedarf klären.

2. Vorgespräche: Die für den Kompetenztransferprozess relevanten Prozessträger/innen werden sensibilisiert und qualifiziert

Über Workshops werden die verantwortlichen Führungskräfte für das wissensbasierte Kompetenzmanagement sensibilisiert. Es erfolgt eine Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten und es wird für eine aktive Begleitung und Unterstützung des Prozesses zur Erschließung, Sicherung und zum Transfer von organisationsrelevantem Wissen qualifiziert.

Wichtig ist an dieser Stelle das Erreichen eines Verantwortungs- und Handlungskonsenses, der von möglichst vielen Führungskräften mitgetragen wird.

3. Exploration und Verfahrensentwicklung: Entwicklung eines geeigneten Verfahrens zur Erschließung, Sicherung und zum Transfer von organisationsrelevantem Wissen

Die Wissensidentifizierung, die Erschließung und Sicherung des relevanten Prozess- und Erfahrungswissens und der Wissenstransfer erfolgen im Rahmen eines strukturierten

und handhabbaren Verfahrens. Hierzu werden geeignete Methoden entwickelt und in handhabbare Prozesse organisiert.

4. Erschließung, Sicherung und Transfer von organisationsrelevantem Wissen

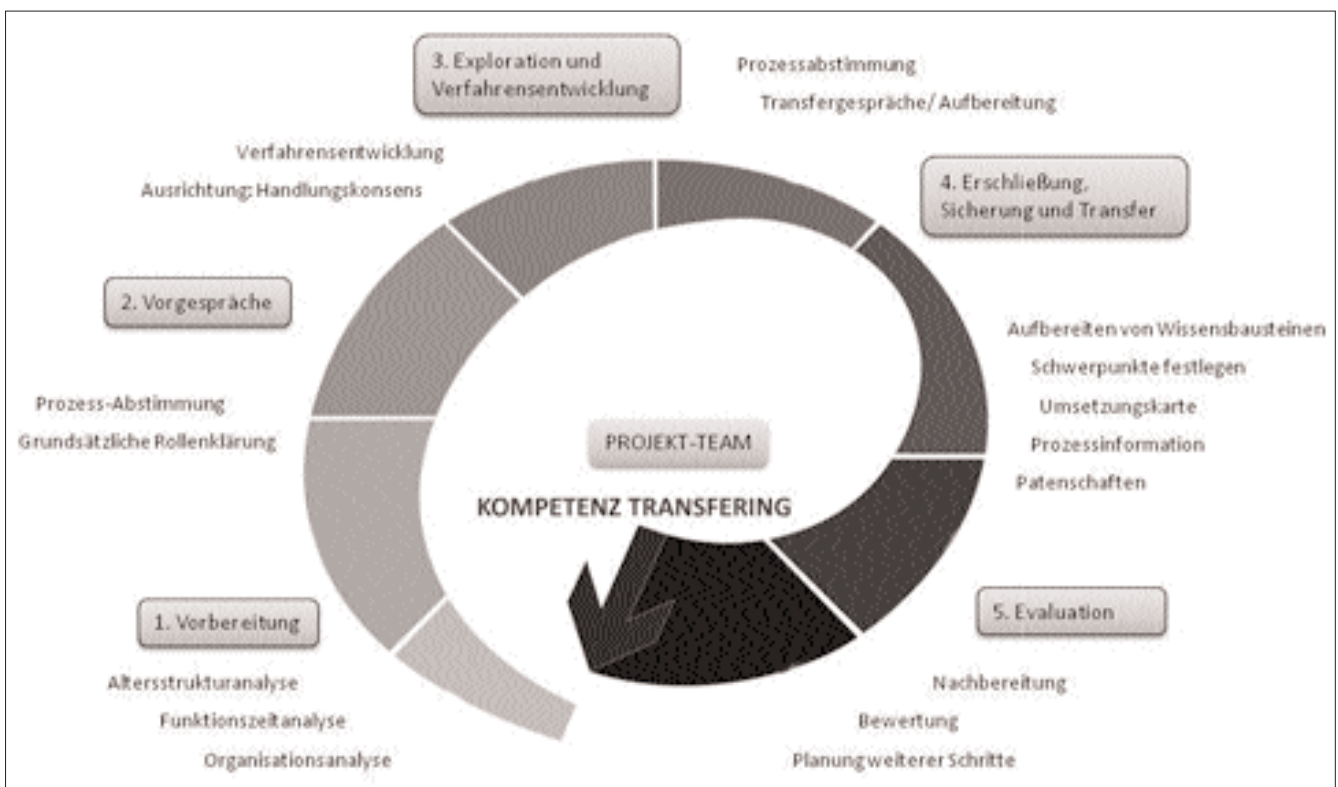
In moderierten Workshops mit ausgewählten Wissensträger/innen und deren Vorgesetzten, in moderierten Transfergesprächen und themenzentrierten Interviews werden relevante Wissensbausteine identifiziert und für einen Transfer zu Dritten aufbereitet. Über einen Transferplan erfolgt der Transfer des impliziten Wissens in Form von aufbereiteten und dokumentierten Wissensbausteinen, über „Patenschaften“ zur direkten und unmittelbaren Wissensvermittlung bis hin zu strukturierten Einarbeitungsphasen, in denen die Vermittlung des nicht dokumentierten Prozess- und Erfahrungswissens im Vordergrund steht.

5. Evaluation der umgesetzten Maßnahmen und Implementierung

Dieser Wissenstransferprozess wird systematisch evaluiert, um die Praxistauglichkeit und Handhabbarkeit der gewählten Methoden und Prozesse zu bewerten und um auf dieser Grundlage Wirkungen des Kompetenzmanagements zu klären.

Der zu initiiierende Prozess der Wissenserschließung und des notwendigen Wissenstransfers von organisationsnotwendigem implizitem Wissen ist als Regelkreis zu verstehen.

Dieser Prozess ist vereinfacht als Prinzipskizze dargestellt. Dieser Wissenstransferprozess muss organisationsangemessen, durch die Hochschulleitung legitimiert und die jeweiligen Fachkulturen in der Hochschule beachtend verortet werden, um erfolgreich zu sein.



Rollenflexibilität und Gestaltungskompetenz

Neue Herausforderungen für akademische Führungskräfte

Strategie und Profilierung unterstützen – Identifikation und Kompetenzen fördern.

Im Wettbewerb um wissenschaftlichen Talente und "Leuchttürme" wird über die Attraktivität einer Hochschule in Forschung und Lehre entschieden. Die gewünschten akademischen Führungskräfte werden Hochschulen nur dann bekommen, wenn sie ihnen vielfältige, zukunftsgerichtete Entwicklungsmöglichkeiten anbieten. Organisationsleistungen werden im wissenschaftlichen Wettbewerb zunehmend Erfolg bestimmend. Sie ergänzen die bisherige Praxis der individuellen Fokussierung von wissenschaftlicher Leistung und Erfolg. Führungskompetenz ist für eine wissenschaftliche Karriere ebenso wichtig wie wissenschaftliche Expertise und didaktische Qualifikationen. Die Qualität von Führung beeinflusst die Positionierung einer Hochschule im wissenschaftlichen Wettbewerb. **Die Personalentwicklung ist einer der Erfolgsfaktoren in diesem Prozess der Neuorientierung und Umstrukturierung.**

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind in einer Hochschule Forscher/in, Lehrer/in, Leiter/in einer Forschungsgruppe, Mitglied der Akademischen Selbstverwaltung und letztlich akademische Führungskraft in unterschiedlicher Funktion. Hiermit sind diverse Anforderungen verbunden und unterschiedlichste Kompetenzerfordernisse begründet. Die professorale Rolle ist komplex und vielschichtig und letztlich nicht eindeutig geprägt. Unterschiedliche Sichten und Werte wie auch individuelle Perspektiven und Erfahrungen prägen die jeweilige Rolle. Im Vordergrund stehen jedoch eindeutig Forschung und Lehre. Wissenschaftliche Exzellenz wird erwartet und vorausgesetzt. Berufungsverfahren sichern eine adäquate Qualität dieser eindeutig und nicht ersetzbar im Vordergrund stehenden wissenschaftlichen Fachkompetenzen. Exzellenz in Forschung und Lehre ist grundlegend für eine Professur, sie sollte jedoch komplettiert werden durch entsprechende Kenntnisse und Erfahrungen im Wissens- und Technologietransfer und so genannte "außerfachliche Kompetenzen".

Der bereits eingangs kurz referierte 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 Engpässe der öffentlichen Haushalte und Erwartungen der Gesellschaft an wissenschaftliche Expertise und Mitwirkung andererseits, definieren neue Rahmenbedingungen für Hochschulen. Sie be-

gründen darüber hinausgehend auch neue und weitergehende Anforderungen an Wissenschaftler/innen in den Hochschulen und Universitäten.

Eine aktive Profilierung und Positionierung in Forschung und Lehre wie auch in der Öffentlichkeit, haben zu einer deutlichen Akzentverschiebung in den Anforderungen geführt und benötigen erweiterte Qualifikationsprofile von Professorinnen und Professoren. Ein offensives und gestaltendes Ressourcenmanagement auf allen Ebenen der Hochschule und eine unmittelbare Personalverantwortung verbunden mit einer aktiven Mitarbeiterführung erfordern von den Professorinnen und Professoren Führungskompetenz.

Die Stärkung der persönlichen Verantwortung ist in den neuen Hochschulgesetzen auf Länderebene zunehmend verankert. Sie macht sich am deutlichsten an der Rolle und den Kompetenzen des Dekans fest. Leitungs- und Führungskompetenzen, Sozialkompetenzen und auch 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 den Hochschulen.

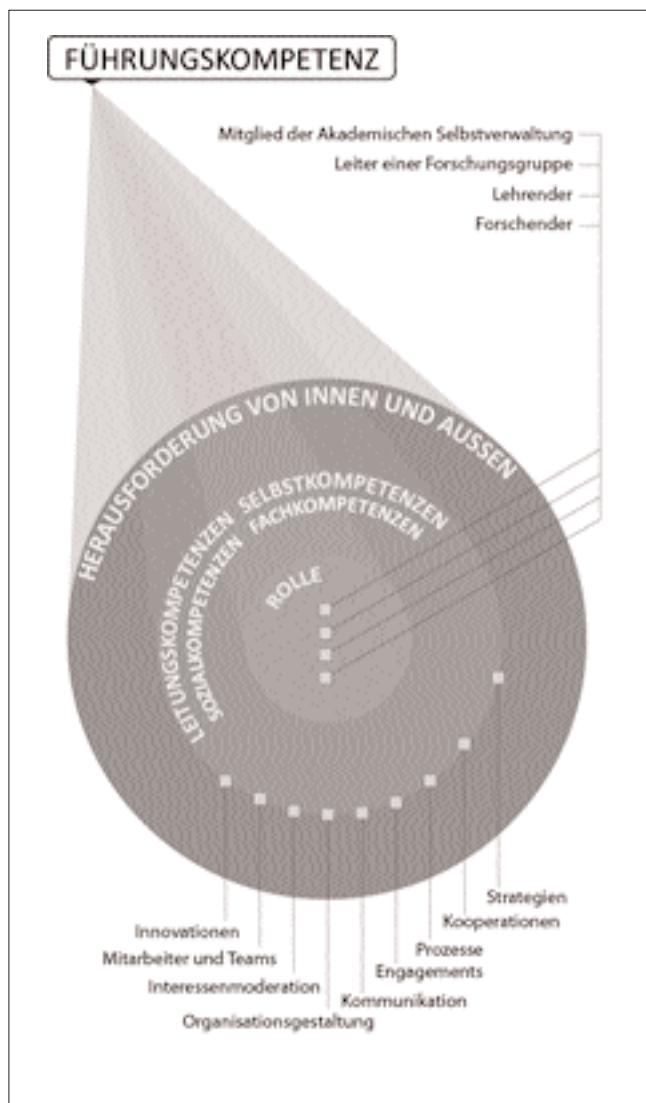
Dieses kurz skizzierte, vielschichtige Rollenprofil für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler macht die Rollenvielfalt der auszufüllenden Rollen deutlich. Die für diese Rollen notwendigen Kompetenzen und die jeweils dazugehörigen Verhaltenserwartungen sind ausgesprochen hochschulspezifisch geprägt. Das folgend skizzierte Kompetenzmodell bietet Anhaltspunkte für benötigte Kompetenzen und ist zugleich Kompass für eine konzeptionell begründete und zielgerichtete Begleitung und Förderung von wissenschaftlichen Führungskräften. Je nach Schwerpunktsetzung und Profilierung der professoralen Rolle und in Abhängigkeit von der spezifischen Struktur, Kultur und Profilierung der Hochschule sowie der jeweiligen Funktion als akademische Führungskraft (Dekan, Rektorats- oder Präsidiumsmitglied, Mitglied des akademischen Senats etc.) variieren die professoralen Rollenprofile mit jeweils spezifischen Kompetenzbedarfen.

Modell der Führungskompetenz

Führungskompetenz ist ganzheitlich und integriert unterschiedliche Teilkompetenzen.

Hierzu gehören Sozial-, Selbst-, Leitungs- und Fachkompetenzen als integrale Bestandteile. Jede Rolle erfordert zu ihrer Ausfüllung einen unterschiedlichen "Mix" dieses

Kompetenzbündels, um den jeweils besonderen Anforderungen an Rollen gerecht zu werden.



Dieses sehr komplexe professorale Rollenprofil vermittelt sich nicht von selbst. Das zielbezogene Vermitteln unterschiedlicher Interessen in Strukturreformprozessen, eine klare und begründete Mitarbeiterführung und ein aktives Ressourcenmanagement stellen angesichts der spezifischen Hochschulkultur und Hochschultradition eine besondere Herausforderung dar und begründen vielseitige und auch neue Anforderungen an die professorale Rolle.

Zu den häufig als "Managementfähigkeiten" in der Wissenschaft definierten außerfachlichen Kompetenzen gehören in der Hochschulpraxis vor allem die souveräne Personalführung, "Organisationstalent", diplomatisches Geschick, die Bereitschaft zum Verantworten von Entscheidungen, das Setzen von Prioritäten, das Vermitteln unterschiedlicher Interessen und nicht zuletzt das Umgehen mit Konflikten. Notwendig sind weiter Identifikation mit der "eigenen" Hochschule und eine Werteorientierung als Wissenschaftler, die von gesellschaftlicher Verantwortung geprägt ist und mit dem jeweiligen Leitbild der Hochschule 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 die an sie gestellten (Leistungs-) Aufgaben weder für die Hochschule angemessen noch in für sie persönlich zufrieden stellender Weise erfüllen.

Die Präsentation der eigenen Hochschule, des eigenen Studiengangs und der vertretenen Forschungsschwerpunkte vor politischen Institutionen, Forschungseinrichtungen, Förderinstitutionen sowie privaten Stiftern und einer interessierten Öffentlichkeit erfordert zudem neben Geschick und Authentizität in der persönlichen Präsenz auch ein klares Rollenverständnis.

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

Idealtypisch lassen sich Erwartungen an die professorale Rolle wie folgt skizzieren: Professorinnen und Professoren sollen Ideen- und Impulsgeber für Qualitätsentwicklung, Positionierung und Veränderung in den Hochschulen sein. Sie sind die Träger und die Verantwortlichen der Hochschulentwicklung. Sie sollen kreativ und innovativ Forschung und Lehre gestalten und profilieren. Sie sollen die Hochschulstrukturen erfolgreich entwickeln und nachhaltig prägen.

Die hohe Bindung der akademischen Führungskräfte an die eigene Fachdisziplin und kaum entwickelte, auf die Hochschule als Ganzes gerichtete Organisationsichten erschweren die Herausbildung von Führungsrollen und ein strategisches, auf Ziele gerichtetes Leitungshandeln. Die traditionell partizipative Entscheidungsfindung in Gremien und Kollegien steht im deutlichen Kontrast zur klassischen Managementpraxis. Nicht selten wird im (mittleren) Hochschulmanagement in Personal- und Ressourcenangelegenheiten eher spontan, emotional, informell und prinzipiell konfliktscheu agiert. Intuitives und situatives Reagieren dominiert über ein reflektiertes und aktives Führungshandeln, so dass Führungsrollen kaum sichtbar werden. Auch der "Blick über den Tellerrand" hin zu vermeintlich rationalen Rollenprofilen in der Wirtschaft hilft diesbezüglich nur bedingt weiter.

In der Modernisierungsdebatte um Hochschulen wird der Aufbau und die Entwicklung von (mehr) Planungsrationale 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. An diesem Punkt polarisieren sich jedoch die Hochschulsichten in eine grundlegende Ablehnung oder eine kaum reflektierte Befürwortung.

Zu bedenken ist in jedem Fall, dass sich Hochschulen hinsichtlich der Komplexität und Klarheit der Leitungsbezie-

hungen 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 Adaptionsbemühungen und diesbezüglich wenig adäquaten Lösungskonzepte für die Leitung und Steuerung von Hochschulen, die teilweise sogar in Hochschulrecht gegossen wurden, und zum anderen die teilweise feststellbare Sprachlosigkeit sowie die 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 Hochschulen und Universitäten übertragen werden oder von diesem adaptiert werden.

Die Begleitung und Förderung dieser akademischen Führungskräfte sind von daher Investitionen in die Zukunft!

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 der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler berücksichtigen und Interessen der jeweiligen Hochschule aufnehmen, um entsprechend wirken zu können.

Die Begleitung und Förderung sollte auf die Vermittlung von informellem Wissen über Kooperations- und Kommunikationsprozesse und über "Spielregeln" und Orientierungen zielen. Die Förderung von Erfahrungsaustausch und fachübergreifender Vernetzung, die Integration in Fachbereichsstrukturen und -kulturen, die Entwicklung sozialer Kompetenzen, die die Teamfähigkeit unterstützen, die Verantwortungs- und Leitungsbereitschaft fördern und die Moderations- und Kommunikationskompetenz können über eine systematische Begleitung und Förderung gestärkt werden.

Diese Förderung und Begleitung kann nicht als übliches Weiterbildungsangebot in der Hochschule initiiert werden. Es ist mehr. Mit der Begleitung und Förderung sollen Impulse für eine gemeinsame Entwicklung gesetzt werden. Leitbild, Ziele und letztlich auch Werte, für die die jeweilige Hochschule steht, wie auch konkretes Alltagshandeln sollten vermittelt werden. Ziele sind, neben der Förderung außerfachlicher Kompetenzen, die Stärkung der Identifikation mit der Hochschule und die Herstellung eines Commitments unter den akademischen Führungskräften in der Hochschule.

im Verlagsprogramm erhältlich:

Reihe Gestaltung motivierender Lehre
in Hochschulen: Praxisanregungen

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

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

Wolff-Dietrich Webler
Lehrkompetenz - über eine komplexe Kombination aus Wissen,
Ethik, Handlungsfähigkeit

ISBN 3-937026-27-4, Bielefeld 2004, 45 Seiten, 9.95 Euro

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

Hochschulen benötigen Strategien

Forschung und Wissenstransfer benötigen eine strategische Ausrichtung

Hochschulen sind nicht nur besondere Wissenschaftseinrichtungen, sondern tragen als öffentlich finanziertem Braintrust eine starke Innovationsverantwortung für Gesellschaft und Wirtschaft. Forschung und Verwertung können und sollten sich von daher gegenseitig befördern. Hierzu sind jedoch gezielte Überlegungen, zielführende Strategien und aktives Handeln erforderlich.

In der Entwicklung von Strategien für Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen haben wir es mit zwei Grundfragen zu tun.

- Wie profilieren wir uns als Forschungseinrichtung?
- Welche Möglichkeiten der Verwertung gibt es für Forschungsergebnisse?

gezielt umsetzbare Entwicklungspotenziale zu erkennen und entsprechend fördernde Maßnahmen zu initiieren. Dies ist jedoch oft nicht gegeben. Die eigenen Forschungs- und Kompetenzprofile sind meist wenig präsent. Sie werden nach innen und auch nach außen kaum explizit kommuniziert. Die Referenzierung entsprechender Profile in Drittmittelanträgen und in Anträgen über die interne und externe Einwerbung von Ressourcen ist häufig taktisch geprägt. Selten ist sie das Ergebnis einer systematischen Analyse, Reflexion und Bewertung in den Hochschulen und Instituten.

Besonders vorteilhaft und auch nachhaltig wirkend ist eine Profilierung und Positionierung der Hochschulen, Institute und Forschungsgruppen von innen heraus, um eigene Schwerpunkte und Stärken mit Alleinstellung herauszuarbeiten. Entwicklungsperspektiven mit ihren Möglichkeiten und Chancen können so besser erkannt werden. Die dafür notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung sind plausibler und leichter zu realisieren. Dies setzt allerdings die Entwicklung einer Strategie- und Innovationskompetenz voraus, die in den Hochschulen nachhaltig verankert werden sollte.

Strategieentwicklung erfordert eine systematische Strukturierung denkbarer Perspektiven, die sich an (neuen) Forschungsfragen und Forschungsfeldern und an möglichen



Eine enge Verbindung von Forschung und Verwertung wirkt doppelt! Sie befördert einerseits den notwendigen Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen, während sie andererseits den Rückfluss des praktischen Anwendungswissens in die Hochschulen, Institute und Forschungsgruppen sichert. Um Hochschulen zukunftsfähig zu gestalten, ist es wichtig, sich auf Stärken zu konzentrieren und daraus Forschungs- und Lehrprofile sowie Transfer- und FuE-Kooperationsstrategien zu entwickeln. Dies gilt umso mehr, je knapper sich die Finanzausstattung im Wissenschaftsbe- reich gestaltet.

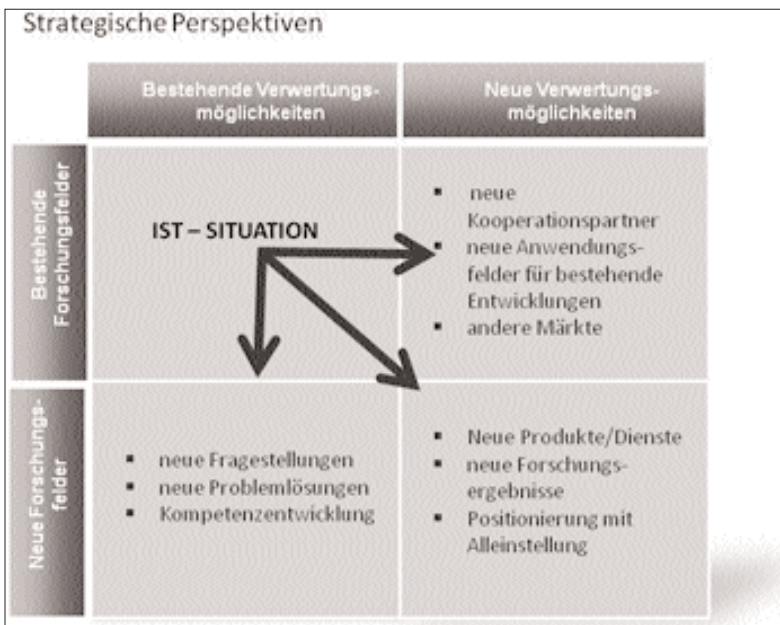
Strategien erfordern Profilierung und Positionierung

Für Strategien ist eine reflektierte Kenntnis des jeweils eigenen Forschungs- und Kompetenzportfolios wichtig, um

Verwertungschancen festmachen. Hierfür hat sich eine systematisierende Vorklärung mittels Portfoliotechniken bewährt, wie Erfahrungen in einem größeren Pilotvorhaben zur Förderung der Strategieentwicklung in Forschungsinstituten in der Universität Bremen belegen.

Vereinfachend zeigt das folgende Portfolio eine entsprechende Verortung von strategischen Perspektiven (s. S. 101).

Ausgehend von der IST-Situation werden Perspektiven der Forschung und Verwertung von Forschungsergebnissen sowie die angestrebte Entwicklung von Außenkooperationen plakativ verortet. Dieses Strategieportfolio ist die Grundlage und der Rahmen für den zu initiiierenden Entwicklungsprozess zur Klärung und Förderung der Positionierung und Profilierung in Hochschulen, Forschungsinstituten und Forschungsgruppen.



Der in der Universität Bremen erprobte schrittweise Prozess der Profilierung und Strategieentwicklung der ausgewählten Institute ist idealtypisch wie folgt strukturiert:

Der erste Schritt: Grundorientierung herstellen.
 Zunächst erfolgt ein Klärungsprozess:

- Was sind die Erwartungen an das Projekt?
- Was sind die Rahmenbedingungen?
- Was sind finanzielle und zeitliche Vorgaben?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche Mitarbeiter/innen stehen zur Verfügung?
- Welche Kontakte können genutzt werden?
- Welche Erwartungen haben die Kooperationspartner?
- Welche Erwartungen haben Fachbereich und Hochschulleitung?
- Was sind erwartete Ergebnisse und Nutzen?
- Gibt es besondere Alleinstellungsmerkmale?
- Was würde passieren, wenn nichts passiert?

Hierfür sind eine gezielte Begleitung, Förderung und Vernetzungen der Wissenschaftler/innen hilfreich. Sie sind diejenigen, die Strategien, Profilierung und Positionierung aktiv prägen und mit Leben erfüllen. Die Personalentwicklung kann dabei einen wirksamen Beitrag leisten. Mit breit angelegten und der jeweiligen Situation entsprechenden Methoden und Prozessen können hierfür Sichten entwickelt, Beteiligung initiiert, Strategiepotenziale erkannt, erschlossen und genutzt werden. Eine entsprechend ausgerichtete Personalentwicklung kann die erforderlichen Kompetenzen aufbauen und entsprechende Entwicklungsprozesse initiieren und begleiten.

Zweiter Schritt: Analyse

Hier werden die Ziele und Perspektiven genauer durchleuchtet und operationalisiert. Chancen und Spielräume bekommen mehr Klarheit, Kooperationen werden abgewogen. Chancen und Risiken werden herausgearbeitet:

- Was sind Erfolgs- und Risikofaktoren?
- Welche Puffer ziehen wir ein, um Unvorhergesehenes abzufedern?
- Was sind Konsequenzen und Auswirkungen des Entwicklungsprozesses?
- Was sind weitere systemische Zusammenhänge?
- Wen wollen wir berücksichtigen, wen nicht?

Am Ende erfolgt die Bewertung und Klärung möglicher Chancen der Entwicklung.

Umsetzung einer nachhaltigen Strategieentwicklung

In einem mehrstufigen Verfahren können das Profil und die Potenziale der Forschungsschwerpunkte identifiziert, strategische Entwicklungsstrategien für die eigene Forschungsarbeit entwickelt und die dafür erforderlichen Maßnahmen abgestimmt und initiiert werden.

In einem von der Senatorin für Bildung, Wissenschaft und Gesundheit in Bremen in den Jahren 2008 - 2011 geförderten Pilotvorhaben konnten entsprechende Entwicklungsprozesse in ausgewählten Instituten und Forschungsbereichen der Universität Bremen bereits erfolgreich angewendet werden.

Dritter Schritt: Konkretisierung unter Forschungsgesichtspunkten

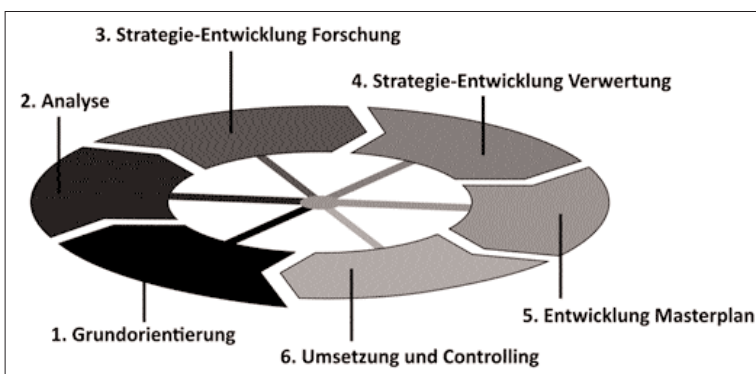
Die bestehenden und zukünftig zu entwickelnden Forschungsprofile und Strukturen werden durchgespielt:

- Was sind die Forschungsschwerpunkte?
- Welche Entwicklungspotenziale bergen diese Schwerpunkte?
- Wo haben wir Alleinstellung?
- Wo sind wir führend in der Forschung?
- Welche Kompetenzen, Ressourcen und apparativen Ausstattung stehen zur Verfügung?
- Wo ist eine Entwicklung denkbar und sinnvoll?

In diesem Schritt geht es darum, sich selbst über realistische und handhabbare Entwicklungsperspektiven klar zu werden und nach innen und nach außen kommunikationsfähig zu sein. Hierzu müssen überzeugende Argumentationslinien gegenüber den Mitarbeiter/innen und dem äußeren Umfeld entwickelt werden.

Vierter Schritt: Konkretisierung unter Verwertungsgesichtspunkten

In dieser Phase steht die Leitfrage, „welche Verwertungsmöglichkeiten bieten die entwickelten Forschungsperspektiven?“ im Vordergrund.



Weitere Fragen sind: Womit können neue Kooperationen und Transfers initiiert werden? Was ist unter Verwertungssicht alleinstellend? Sind die möglichen resp. die vorhandenen Strukturen geeignet, eine Verwertung von Forschungsergebnissen zu befördern?

Als Ergebnis sollte auf der Grundlage der Bewertungen ein konkreter Aktionsplan zur Umsetzung von Verwertungszielen stehen.

Fünfter Schritt: Erstellung eines Masterplans

Alle Erkenntnisse münden in einen umfassenden, strategischen Plan mit Zielen, bewerteten Strategien und darauf fußenden, priorisierten Maßnahmen.

Sechster Schritt: Initiierung und Umsetzung entwickelter Maßnahmen

Die im Masterplan beschriebenen und priorisierten Maßnahmen werden durchgeplant, kalkuliert und zur Umsetzung gebracht.

Siebter Schritt: Überprüfen der Maßnahmen

Die umgesetzten Maßnahmen werden laufend überprüft, bewertet und ggf. in der konkreten Umsetzung angepasst. Dieser Prozess wird weiter genutzt, um Umsetzungsschritte

nach innen und nach außen transparent und nachvollziehbar zu kommunizieren.

Diese Vorgehensweise hat in drei Forschungsbereichen unterschiedlicher Fachdisziplinen in der Universität Bremen gezeigt, dass damit die Profilierung der Forschungsbereiche und Institute gestärkt, Strategieperspektiven entwickelt und die hierfür notwendige Kommunikation nach innen und außen klarer und verständlicher gestaltet werden kann. Außerdem konnten die eigene Standortbestimmung herausgearbeitet und die Stärken sowie Entwicklungschancen transparent gemacht werden. Insbesondere wurden Grundlagen für die jeweils zu entwickelnde organisatorische Institutsperspektive und für die jeweilige Forschungs- und Transferstrategie gelegt. Ihre besondere Stärke entwickelt dieses Vorgehen in der offensiven Einbindung von Beteiligten unterschiedlicher Statusgruppen in den Hochschulen, die sich mit ihren jeweils eigenen Sichten und Perspektiven einbringen. Dadurch werden die Entwicklungsschritte auf eine breit angelegte Expertise gestellt. Dieser Beteiligungsaspekt verspricht darüber hinaus eine umfassende Transparenz der Perspektiv- und Strategieentwicklung nach innen und gründet diese auf eine hohe Akzeptanz im Binnenverhältnis.

Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements



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

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

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

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

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

Die künftige Rolle der Personal- und Organisationsentwicklung

Die Herausforderungen

"Marktrationalitäten" in den Hochschulen gewinnen an Bedeutung

Der Wettbewerb zwischen den Hochschulen nimmt zu. Er zielt sowohl auf die wissenschaftliche Reputation und auf die eng daran geknüpften Chancen einer Akquisition von Drittmitteln als auch auf das Werben von Studieninteressierten. Der Wettbewerb betrifft auch die Erschließung von Kooperationen mit Wissenschaftseinrichtungen, Firmen und gesellschaftlichen Organisationen und den Wissenstransfer.

Die Hochschulen stellen ihre Kompetenzen und Expertisen in den Raum. Diese sind hochgradig an Personen gebunden, denn das "Wissen" entsteht im Kopf. Daher ist der Transfer oft auf die persönliche Vermittlung angewiesen. Der Wettbewerb in der Wissenschaft entwickelt sich derzeit zunehmend zu einem Wettbewerb der Institutionen. Leistungspotenziale und -erwartungen werden in der Außenbewertung und öffentlichen Wahrnehmung zunehmend an Institutionen gekoppelt. Auch prominente und ressourcenstarke Förderstrategien richten sich an die organisatorische Leistungsfähigkeit der Hochschulen und nicht mehr ausschließlich auf die Exzellenz einzelner Wissenschaftler/innen – wie die Exzellenzinitiative zur Förderung der Wissenschaft insbesondere in der dritten Förderlinie eindrucksvoll und nachhaltig belegt.

Nicht mehr der Wettbewerb einzelner Köpfe steht im Focus sondern der Wettbewerb der Organisationen. Hierfür müssen Wissenschaftler/innen ein neues und erweitertes Selbstverständnis entwickeln und die Hochschulen strategische Kompetenzen aufbauen.

Für die Rolle der Organisations- und Personalentwicklung ergeben sich damit neue Anforderungen und auch Herausforderungen. Die hierfür förderlichen Strategien und Programme der Personalentwicklung in Hochschulen, sind aus den jeweiligen Organisationsanforderungen abzuleiten und entsprechend zu konzipieren. Dabei ist zwischen den Organisationsinteressen und persönlichen Entwicklungsinteressen der Hochschulmitglieder zu moderieren, weil der Wirkungsgrad initiiert Maßnahmen und Programme dann am höchsten ist, wenn organisatorisch begründete Personalentwicklungsmaßnahmen gleichzeitig persönliche Interessen der Hochschulmitglieder aufnehmen und fördern.

Die Rollen der Akteure klären

Eine der großen Herausforderungen für die Personalentwicklung in Hochschulen ist die hochgradig individualisierte Sozialisation ihrer Akteure. Eine wissenschaftliche Karriere setzt auf den Ausweis, die Zurechenbarkeit und die An-

erkennung persönlicher Leistungen. Die Kehrseite dieser traditionellen Praxis kann das **Nicht-teilhabe-lassen** an Erfolgen in Bezug auf Dritte sein. Ebenso kann diese Praxis zu eingeschränkten Kooperationen unter der Maxime des persönlichen Nutzens führen. Solche Sichten und Haltungen werden den heutigen Anforderungen an Zusammenarbeit in Hochschulen nicht mehr gerecht. Hochschulen brauchen ein förderliches Klima für alle Wissenschaftler/innen um individuelle und durch Partizipation begründete Kooperationsleistungen zu entwickeln.

Die Herausforderung für die Organisations- und Personalentwicklung

Hochschulen sind nicht nur Räume, in denen sich Menschen bewegen und individuell ihren Platz und Freiraum finden - für eine zuvorderst der eigenen Karriere dienlichen Entwicklung. Sie sind aktiv in die Gesellschaft hineinwirkende Organisationen, die von ihren Mitgliedern geprägt und getragen werden. Diese Rolle erfordert jedoch ein Selbstverständnis der Hochschulmitglieder auf allen Ebenen, Beiträge zu den angestrebten Leitzielen und Kernaufgaben der Hochschule zu leisten.

Diese beitragsorientierte Sicht entwickelt sich jedoch nicht von selbst. Eine den Zielen und Werten der Hochschule verpflichtete Organisations- und Personalentwicklung kann dazu beitragen, entsprechend Organisationsansichten auszubilden und eine Identifikation mit der "eigenen" Hochschule zu fördern.

Die Personal- und Organisationsentwicklung übernimmt hierbei neben Dienstleistungsfunktionen auch innovative Gestaltungsaufgaben. Beide Rollen sind der Hochschulentwicklung verpflichtet. Dabei werden Projekte unterstützt, die ein hohes Potenzial für eine Positionierung und Profilierung haben. Sie fördern die hierfür notwendige prozessuale Orientierungen. Über eine entsprechende (Statusgruppen übergreifende) Beteiligung kann ein für Veränderung und Perspektiventwicklung notwendiges Commitment über Ziele, Aufgaben und Rollen in der Hochschule gefördert und nachhaltig geprägt werden. Hierzu sind mit geeigneten Maßnahmen und einer kontinuierlichen Begleitung bei den Hochschulmitgliedern entsprechende Sichten und Haltungen aufzubauen und Rollen zu klären.

Die Organisations- und Personalentwicklung benötigt hierfür Positionierung und systemische Bescheidenheit

Die Entwicklung von Hochschulen erfordert eine Balance zwischen festen und temporären Strukturen. Stabilität und Bewegung gehören zusammen. Balance erfordert zu aller-

erst Klärung, um darüber Orientierung und Sicherheit zu vermitteln.

Zu beantwortende Fragen sind:

- Wofür gibt es uns?
- Wo stehen wir?
- Was wollen wir?
- Wo gehen wir hin?
- Wie machen wir das?

Systemische Bescheidenheit bedeutet in diesem Zusammenhang, das Machbare anzustreben und (aktuell) nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen zu akzeptieren. Konkret bedeutet das: **Nutzen, was da ist - nutzen, was geht.** Es macht keinen Sinn, auf "ideale" Gestaltungs- und Entwicklungsbedingungen zu warten. Vielmehr ist es erforderlich, die vorhandenen Bedingungen zu klären und die zu initiierenden Gestaltungs- und Entwicklungsprozesse darauf abzustellen. Dieses Vorgehen sichert Machbarkeit und zügiges "in-Gang-setzen" von Entwicklungen und Nachhaltigkeit.

Die Personal- und Organisationsentwicklung bewegt sich im Spannungsfeld von offensiv ausgerichteter Entwicklung und Grenzen setzenden Rahmenbedingungen. Sie sollen unter gegebenen Bedingungen eine aktive Rolle in den Veränderungsprozessen einnehmen und mit konkreten Maßnahmen und Programmen Veränderung und Entwicklung initiieren, stützen und fördern. Das funktioniert jedoch nur im Zusammenspiel mit den jeweiligen Promotoren und Entscheidungsträgern. Veränderungen und Entwicklungen werden über ein passendes Zusammenspiel von leitungsseitig gesetzten Impulsen und Initiativen, guten Ideen und Konzepten sowie professionell gestalteten und begleiteten Prozessen in Gang gesetzt und nachgehalten. Ohne Leitung geht nichts. Aber ohne professionelle Prozesse und eine auf Beteiligung achtende Gestaltungspraxis bleiben Veränderungsprozesse *auch* in der Startphase stecken. Hier sind Organisations- und Personalentwicklung gefordert. Sie sichern eine kompetente Gestaltungspraxis, sie qualifizieren für eine wirksame Beteiligung und sichern dadurch Prozesskontinuität und Entwicklung.

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

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

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

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

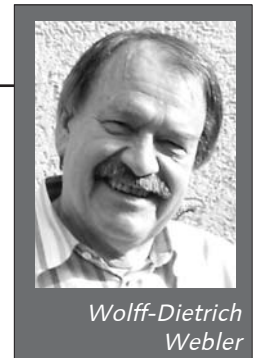
Er gibt einen Überblick über den Stand der Schreibdidaktik an deutschen und europäischen Hochschulen sowie über viele konkrete Arbeitsformen, Methoden und Projekte.

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

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



Wolff-Dietrich Webler



Wolff-Dietrich Webler

Unverzichtbare Einstellungen und Haltungen von Lehrenden im Hochschulbereich

Rollenklärung ist ein starkes Bedürfnis, vor allem wenn Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sich zum ersten Mal Lehraufgaben gegenüber sehen. Dabei ergeben sich zahlreiche Fragen nach Nähe und Distanz, Kollegialität, eigenem Selbstverständnis. Ein kleiner Teil davon wird im nachfolgenden Text angeschnitten.

Die Kultur eines Fachbereichs wird wesentlich von der Identität und dem Selbstverständnis seines Lehrkörpers und der einzelnen Lehrenden geprägt. Die Entstehung ist ein Prozeß. Erwartungen und Anforderungen werden im Alltag nicht systematisch-vollständig, sondern eher zufällig und nur bruchstückhaft wahrgenommen. In jedem Fall sind sie nicht einfach verbindlich und handlungsleitend, sondern werden individuell interpretiert und akzeptiert; auf diese Weise wird ein eigenes Selbstverständnis, das eigene Rollenverständnis als Hochschullehrer/in entwickelt.

Hierbei werden innere Überzeugungen und von außen kommende Erwartungen ausbalanciert und zu Selbstentwürfen verarbeitet entlang solcher Fragen wie: Was ist meine Aufgabe? Was sind meine Rechte und Pflichten, m.a.W. was muß, was will ich selbst? Wer bin ich? Sie sind Bestandteile der professionellen Identitätsfindung.

Für das eigene Rollenverständnis der Hochschullehrer/-innen sind die interpretierten Erwartungen relevanter Bezugsgruppen von Lehrenden konstitutiv (für Nicht-Soziologen: so ist der Rollenbegriff definiert), Erwartungen der Kollegen und Fachgesellschaften, der Hochschulleitung, Abnehmer von Absolventen (Arbeitgeber), der Politik, Ministerialverwaltung, öffentlichen Medien, Familien der Studierenden und der Studierenden selbst.

Ist es mehr der Wissenschaftler, der versucht, sein forschungsintensives Wissen an angehende Wissenschaftler weiterzugeben? Mehr die Lehrperson, die ohne Bezug zur eigenen Forschung Standardwissen im Grundstudium vermittelt – mit dem Gefühl, unter Wert beschäftigt zu sein? Geht es darum, das Niveau des Faches durch scharfe Selektion aufrecht zu halten oder mehr darum, Lernprozesse anzuregen, zu begleiten und zu stützen? Geht es tendenziell um die Einführung in die Forschungsdisziplin oder eher um praxisbezogene, berufsqualifizierende Lehre? Also um Forschungsnachwuchs oder Berufspraktiker?

Wie sollte das Verhältnis zwischen Lehrenden und Studierenden gestaltet werden? Wie können die Lehrenden dies in ein Verhältnis zu ihrer Verbindung zum Stoff setzen? Welches Verhältnis zum Stoff und ihren Hochschullehrern

sollten umgekehrt die Studierenden gewinnen (die einen ganz ähnlichen Selbstfindungsprozeß durchlaufen wie die Lehrenden und dort Widersprüche zwischen Rollenverständnis und ursprünglichem Selbstverständnis ausbalancieren müssen)? Im Kernbereich geht es um die jeweilige Interpretation der Beziehungen im didaktischen Dreieck Lehrende – Lernende – Stoff.

Für die daraus entstehenden Einstellungen und Haltungen gibt es keinen allgemeingültigen Ableitungszusammenhang. Es handelt sich letztlich um Wertentscheidungen, deren Entstehung abgebildet und analysiert werden kann. Diese Wertentscheidungen werden allerdings nicht freischwebend getroffen, sondern entstehen in der Konstellation: Person – Interaktion mehrerer Personen – Organisation – gesellschaftlicher Kontext. Sie müssen als Dimensionen von den Lehrenden ausgefüllt und vor den jeweiligen Bezugsgruppen gerechtfertigt werden (vgl. hierzu auch Huber/Portele 1983).

Aufgrund des eigenen Selbstverständnisses (das mangels Kommunikation darüber mit Kollegen und professionellen Hochschulforschern – hier insbesondere Hochschuldidaktikern – und mangelnder empirisch gesicherter Kenntnisse über zeitgenössische Studierende nie auf seine Berechtigung und didaktische Tragfähigkeit überprüft wird) werden Erwartungen an die Studierenden gerichtet, die mangels Kommunikation mit den Studierenden darüber – oder mangels klarer Vermittlung oder Überzeugungskraft nur mangelhaft dort wahrgenommen werden. Hier ist ein massives Kommunikationsproblem zu konstatieren, vielfach belegt in den empirischen Untersuchungen des Verfassers.

Erschreckend viele Äußerungen von Lehrenden zeigen nach Beobachtungen des Verfassers ein sehr negatives Bild von Studierenden. Dieses Bild ist das Ergebnis z.T. langjähriger wechselseitiger enttäuschter Erwartungen. Auf die Enttäuschungen der Studierenden kann hier nicht eingegangen werden. Die Enttäuschung der Erwartungen von Seiten der Lehrenden geht auf zahlreiche Ursachen zurück:

- z.T. sind Erwartungen unrealistisch, weil dieser Teil der Lehrenden sich aus eigener Erinnerung nur noch höchst lückenhaft in typische Orientierungs-, Identifikations- und Lernprobleme von Studierenden hineinversetzen kann („vergoldete Erinnerung“) oder seinerzeit selbst ganz untypische soziale, motivationale o.a. Voraussetzungen ins Studium mitbrachte;

- Änderungen in den lebensweltlichen Umständen der Studierenden (Studium nicht mehr Selbstzweck, auf den man sich vollständig einlässt, sondern nur noch ein Lebensbereich neben berechtigten anderen; vgl. Huber 19@) wollen nicht zur Kenntnis genommen oder akzeptiert werden.
- Zum Teil sind auch Zielkonflikte der Lehrenden selbst die Ursache, z. B. die Vorstellung, Studierende sollten sich vollständig auf das Studium einer Wissenschaftsdisziplin einlassen und danach handeln, während der Auftrag an die Hochschulen lautet, ein wissenschaftliches, aber berufsqualifizierendes Studium anzubieten, zu dem sich viele Fachbereiche noch immer nicht konsequent verstehen wollen oder können.

Daraus folgen weitere Probleme bei den Lehrenden:

- Da sie, ihrer Fachsozialisation gemäß, übermäßig auf die Vermittlung von Stoffmengen, also die Präsentation von Fachinhalten fixiert sind (m.a.W. auf die zentrale Rolle der Lehrenden) statt auf die Anregung und Moderation von Lernprozessen der Studierenden (also auf die zentrale Rolle der Studierenden mit ihrem Lernerfolg), ödet sie die wiederholte Darstellung gleicher Inhalte (u.U. sogar Semester für Semester gleich) an. Wären sie aber statt dessen auf menschliche Entwicklungsprozesse, auf die Freude an der Art und Weise fixiert, wie junge Menschen sich in das jeweilige Lehrgebiet selbst einarbeiten, sich Wissensgebiete aktiv erschließen und langsam in ihre Expertenrolle hineinwachsen, dann gäbe es keine Langeweile, gäbe es nicht das Gefühl von persönlichem Stillstand als Lehrender oder gar von einer „Tretmühle“. Hier stellen sich zentrale Fragen grundlegend falscher beruflicher Identifikationsmuster (wer solche Wiederholungen scheut, sollte grundsätzlich überlegen, ob ein lehrender Beruf der richtige ist) und unzureichender Reflexion bzw. Tradition in dem jeweiligen Fach, das derartige Einstellungen nicht selbst an den wissenschaftlichen Nachwuchs weitergibt.

Vorstehende Rahmenbedingungen und erste Schlußfolgerungen zusammenfassend erscheint der Erwerb folgender Einstellungen und Haltungen als Ziel und Ergebnis einer Qualifizierung für künftige Aufgaben in Lehre, Beratung, Prüfungen und Studienreform erforderlich:

1. Respekt vor Studierenden als junge Erwachsene in einem spezifischen Entwicklungsstadium,
2. anhaltendes Interesse, Entwicklungsprozesse von Menschen zu fördern (statt Fixierung auf Stoff und Fach); Bereitschaft zur Hilfe,
3. anhaltendes persönliches Interesse an beruflichen Qualifizierungsprozessen und an deren Anleitung,
4. anhaltende Lust, junge Menschen in die Wissenschaft einzuführen,
5. Respekt gegenüber anderen Überzeugungen und Lebenskontexten,
6. Bereitschaft, Studierende als Partner zu betrachten und danach zu handeln,
7. Bereitschaft, die demokratischen Tugenden zu leben, die oben (Abschnitt 2) argumentiert worden sind,
8. Bereitschaft, den Studierenden dasjenige Engagement und diejenige Verlässlichkeit und Pünktlichkeit entgegenzubringen, die wir von den Studierenden immer erwarten,

9. Bereitschaft, die wiss. Verhaltensweisen nicht nur zu lehren, sondern zu leben,
10. Bereitschaft, die Gleichberechtigung von Frauen und Männern an Hochschulen zu realisieren,
11. Respekt (nicht nur Toleranz als „Duldung“) vor anderen Kulturen, ethnischen und nationalen Wertesystemen (insoweit sie nicht gegen deutsche Grundrechte verstoßen und nicht trotzdem in Deutschland gelebt werden wollen),
12. In dem pädagogischen Spannungsfeld zwischen Fördern und Auslesen sollte Fördern unbedingten Vorrang haben.

Diese Aufzählung kann keine Vollständigkeit beanspruchen. Ihre Realisierung schon in dieser Form würde aber nicht unerheblich dazu beitragen, Defizite in Lehr- und Lernprozessen zu beheben. Sie basiert z.T. auf umfangreichen empirischen Studien des Verfassers zu Lehr-/Lernprozessen im Hochschulbereich im Rahmen von Evaluationsstudien und geht darüber hinaus auf jahrzehntelange Beobachtung und Lehrerfahrung zurück. Die Forderungen sind als funktionales Verhalten zum besseren Erreichen des Lehr- und des Lernerfolgs empirisch überprüfbar. In sie sind allerdings zahlreiche Wertentscheidungen (Gleichheit, Gerechtigkeit usw.) eingegangen.

Aussagen nach Art vorstehender Überlegungen, aber insbesondere die werthaltigen Aussagen finden sich bisher in der mit Fragen der Qualifikation für Hochschullehrer/innen befassten Literatur kaum. Sie wurden - wie der Verfasser nur vermuten kann - aus Scheu vor konflikthafter Klärungsprozessen und der Vorstellung, Werte mit Allgemeingültigkeit könne es in heutigen pluralen, demokratischen westlichen Gesellschaften nicht geben, jahrelang ausgespart. De facto leben diese Gesellschaften aber einen Wertekanon - bei aller Pluralität in Subkulturen - der allerdings oft erst im Vergleich zu stark kontrastierenden Gesellschaften oder fundamentalistischen Strömungen oder stark abweichendem Verhalten im Einzelfall deutlich wird.

Verwendete Literatur

Huber, Ludwig/Portele, Gerhard (1983): Die Hochschullehrer. In: Ludwig Huber (Hg.): Ausbildung und Sozialisation in der Hochschule. (Enzyklopädie Erziehungswissenschaften, Band 10), Stuttgart, S. 193-218.

Dieser Text ist ein Auszug aus:
 Wolff-Dietrich Webler: Lehrkompetenz - Über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit und Praxisentwicklung. Bielefeld 2004

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

5. Dortmund Spring School for Academic Staff Developers (DOSS) "Organisation und Innovation – Beiträge der Hochschuldidaktik zur Hochschulentwicklung"

1. DOSS 2012 – Format und Thema: Organisation und Innovation

Die „Dortmund Spring School for Academic Staff Developers“ ist ein Tagungsformat, das sich in erster Linie an Hochschulmitglieder richtet, die professionell oder semi-professionell mit der Entwicklung von Lehre und Studium an Hochschulen befasst sind. Tagungsstruktur und -ablauf, wie auch die einzelnen Komponenten, sind darauf angelegt, den Austausch zwischen diesen Hochschulmitgliedern anzuregen und ihnen Gelegenheit zu geben, praktische Erfahrungen in der Hochschuldidaktik und Studienreform darzustellen, ggf. zu re-inszenieren und zu reflektieren, mit neuen Ideen zu experimentieren und sich Feedback aus dem interessierten Kreis von Kolleginnen und Kollegen zu verschaffen. Die Tagung wird deshalb als lebendiger Ort eines kommunikativen und kooperativen Miteinanders gestaltet. Dies schließt wissenschaftliche Diskurse zu den behandelten Themen ein, sofern dabei ein enger Bezug zwischen Theorie und Praxis gewährleistet ist.

Die DOSS 2012 richtet nun den Focus auf den Beitrag von Hochschuldidaktik und Studienreform auf die Organisation und Innovation von Lehre und Studium im Kontext der Hochschulentwicklung. Mit diesem thematischen Zuschnitt situiert die Tagung Hochschuldidaktik und Studienreform in ein umfassendes Verständnis von Lehre und Studium als Bestandteil der Hochschulentwicklung, die Aspekte der Programm- bzw. Studiengangs- oder Curriculumentwicklung und Personalentwicklung, insbesondere in Form von hochschuldidaktischer Weiterbildung und Beratung umschließt. Sie knüpft inhaltlich an ihre Vorläufertagungen an, die sich zwischen 2004 und 2010 im zweijährigen Rhythmus bereits mit Positionen und Perspektiven hochschuldidaktischer Innovation und Qualitätsentwicklung, aber auch mit dem Verhältnis von fachübergreifender und fachspezifischer Hochschuldidaktik beschäftigt haben.

Diese Tagung richtet sich an Hochschuldidaktikerinnen und -didaktiker, Programmentwicklerinnen und -entwickler sowie an interessierte Personen der neuen Hochschulberufe (Careerservice, Weiterbildung, Lehrenahe Dienstleistungen wie Forschungs- und Studier-Werkstätten, Tutorienbeauftragte usw.) Insbesondere aber sind auch die interessierten Professionals angesprochen, die in Projekten und Projektverbänden im Rahmen des Qualitätspakts von Bund und Ländern mit Themen der Hochschuldidaktik, der Personal- oder Organisationsentwicklung, mit verbessernden Maßnahmen für Studium und Lehre oder Strukturentwicklungen befasst sind. Ebenso eingeladen sind auch die in der Hochschulforschungsförderung des BMBF beschäftigten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Förderlinien „Zukunftswerkstatt Hochschullehre“, „Wissenschaftsökonomie“ und „Kompetenzmodellierung und Kompetenzerfassung“, die ihre Forschungs- und Entwicklungsarbeit in die hochschuldidaktische Diskussion einbringen wollen.

Hochschuldidaktische Programm- und Personalentwicklung wird auf der DOSS 2012 durch den Brückenschlag zur Organisationsentwicklung in eine umfassendere Perspektive gestellt. Wir begreifen sowohl Programm- wie Personalentwicklung als Bestandteil einer ambitionierten Hochschuldidaktik und als Voraussetzung für eine qualitätsorientierte Studienreform (vgl. dazu auch das Schwerpunktheft der ZFHE zu „Academic Staff Development“:

Eine Perspektive für die Entwicklung der Hochschuldidaktik?“, Jg. 1/Nr. 2/2006; den Sammelband „Fachbezogene und fachübergreifende Hochschuldidaktik“ der Reihe Blickpunkt Hochschuldidaktik, Bd. 121, 2011, wbv). Mit der Ausrichtung hochschuldidaktischer Fragestellungen auf „Organisation und Innovation“ wird dem Zentrum für Hochschulbildung – ZHB Bereich Hochschuldidaktik (vormals Hochschuldidaktisches Zentrum) Umstand Rechnung getragen, dass erfolgreiche Studienreform und Hochschuldidaktik die Einbettung in eine zeitlich und räumlich adäquat gerahmte Struktur und eine geeignete Ausstattung voraussetzt und vielfach erst in einer konzertierten Aktion der verschiedenen Akteursgruppen in der Hochschule gelingt: Lehrende und Studierende im Zusammenwirken mit Hochschulleitung und Management, aber auch Experten für den sozialen Wandel, Angehörige hochschuldidaktischer Zentren und andere Gruppen der third sphere-professionals, die im Bereich von Lehre und Studium tätig sind und daran mitwirken, wie das Neue in die Hochschulen kommt und dort nachhaltig verankert wird. Dieses Thema, das jüngst mit einer Reflexion der Ansätze empirischer Hochschulforschung im Feld der Hochschuldidaktik im Anschluss an die erwähnte Tagung im Jahre 2009 und dem darauf folgenden Track auf der Jahrestagung der dghd im jüngsten Schwerpunktheft der ZFHE (Jg. 6/Nr. 3/2011) erörtert wurde, soll auf der kommenden DOSS unter innovationsstrategischen Gesichtspunkten wieder aufgenommen und theoretisch wie praktisch elaboriert werden – vor dem Hintergrund eines Verständnisses von Hochschuldidaktik als Integral über Programm-, Personal- und Organisationsentwicklung. Die für 2012 geplante DOSS gibt dazu Gelegenheit.

2. Struktur- und Ablaufplan

Wie schon bei den vorausgegangenen Springschools liegt ein Schwerpunkt auch bei der DOSS 2012 auf dem Austausch in den Formaten von Workshops und Diskurswerkstätten. Beide Veranstaltungsformate sind bereits langjährig erprobt und haben sich im Hinblick auf die Zielsetzungen der DOSS, den Praxisaustausch und die Reflexion zu befördern, bewährt. Keynotes, Poster und offene Großgruppenformate ergänzen das Veranstaltungsprogramm der DOSS 2012.¹

Der Aufruf zur Mitarbeit geht an alle Interessierten und gilt für

- Praxisberichte (Zeitfenster am 1. Tag, Umfang: 20 Minuten + 10 Minuten Diskussion)

- Posterpräsentation (Vorstellung eines Konferenzposters in der moderierten Postersession am 2. Tag)
- Workshops und Diskurswerkstätten (halbtägig, 3 Stunden, oder ganztägig, 6 Stunden, am 2. Tag)
- Netzwerktreffen, Kommissionen und Arbeitsgruppen (am 1. und 2. Tag möglich)
- Vorüberlegungen zum Open Space

Die möglichen Themenschwerpunkte für alle Beiträge sind:

- Changemanagement
- Qualitätsmanagement in der Lehre
- Qualitätsmanagement in der Hochschuldidaktik
- Selbstassessment in der Hochschuldidaktik und in der Weiterbildung
- Forschungsstrategien (design-based research, Aktionsforschung, Entwicklungsforschung)
- Beratung, Supervision und Coaching
- fachbezogene Hochschuldidaktik (Medizin, Mathematik, Jura, Ingenieurwissenschaften, ...)
- „Neu in der Hochschuldidaktik“ - Vernetzungsperspektiven junger Hochschuldidaktiker/innen.

Andere Themenstellungen und Perspektiven sind gewünscht, sofern fachlich begründet!

Vorschläge für Beiträge können bis zum 24.12.2011 online unter doss2012@hdz.tu-dortmund.de oder postalisch an folgende Adresse ein gereicht werden:

Technische Universität Dortmund
Zentrum für Hochschulbildung - ZHB (ehemals HDZ)
Bereich Hochschuldidaktik
Organisationsteam DOSS 2012
Vogelpothsweg 78
44227 Dortmund

Die Vorschläge sollen Angaben zu den Einreichenden, ein Abstract zum Thema und Inhalt sowie Format der Einreichung, einen Zeitwunsch und möglichst auch schon max. Teilnehmendenzahl und gewünschte Raumausstattung beinhalten. Die Angaben dürfen zusammen nicht länger als 1 DIN A4 Seite umfassen.

Eine Auswahlkommission entscheidet über die Annahme und die Platzierung. Es ist beabsichtigt, die Tagungsergebnisse zu veröffentlichen.

3. Tagungsablauf

Zusammen mit den übrigen Gelegenheiten, die die DOSS für die Zusammenkunft von Kommissionen, Arbeitsgruppen und Netzwerken der *community of practice* der Hochschuldidaktik bereit hält, ergibt sich der folgende Ablaufplan:

Mittwoch, 7. 3.2012

09:00 - 13:00 Vorkonferenz: Meetings von Netzwerken, Arbeitsgruppen, etc. (bundesweites Netzwerktreffen 9-13h; Vorstandssitzung dghd (erweitert) 11-13 h; AKKO-Sitzung 10-12 h; Promovendennetzwerk)²

13:00 - 14:00 Mittagspause

14:00 Eröffnung: Grußworte der Veranstalter, Sponsoren, Trägerinstitutionen

14:30 Einleitungsk keynote: „Innovation in Lehre und Studium“ (Prof. Dr. Dietrich Euler, Universität St. Gallen [angefragt])

15:00 ‚Worldcafe‘: Konzepte, Strategien, Erfahrungen, Widerstände mit Organisationsentwicklung und Innovation in Lehre und Studium (3 – 4 Runden), „WalkAround“

17:00 Pause

Parallele Praxisberichte über hochschuldidaktische Projekte und Studienreformen (jeweils 20 Min +10 Min Diskussion)

18:30 Pause + Gelegenheit zum Aufsuchen von Hotels

19:30 Abendprogramm mit Abendessen und geselligem Beisammensein³

Donnerstag 8.3.2012

9:00 Drei parallele Keynotes (ca. 45 min.): Isa Jahnke, Universität Umaê, Schweden: „Mobile Learning“; Sofie Loyers, Erasmus-Universität Rotterdam, NL: „Einführung von problembasiertem Lernen (PBL)“ (in englischer Sprache); Thorsten Jungmann, NN, TU Dortmund: „Labordidaktik in der Ingenieurausbildung“

10:00 Parallele Diskurswerkstätten und Workshops

13:00 - 14:00 Mittagspause

14:00 Moderierte Postersession

15:00 Parallele Diskurswerkstätten und Workshops (ggf. Fortführung von Vormittag)

ca. 17:45 Pause

18:00 Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik - dghd

20:00 Abend zur freien Gestaltung, Meetings in Kleingruppen nach Interessenlage

Freitag, 9.3.2012

9:00 Keynote: „Wissenschaftsdidaktik als Wissenschaft der Wissenschaftsgesellschaft“ (Prof. Dr. Dr. h.c. Johannes Wildt, TU Dortmund)

10:00 ‚Open Space‘: Offenes Zeitfenster für die Themen der Teilnehmenden!

13:00 - 14:00 Mittagspause

14:00 ‚Fishbowl‘: Perspektiven des Beitrags von Hochschuldidaktik und Studienreform für die Hochschulentwicklung

15:00 Ende der Veranstaltung

4. Organisatorisches

Anmeldung

Bitte melden Sie sich für die Teilnahme zur Konferenz online unter www.hdz.tu-dortmund.de/doss2012 an. Die Anmeldung ist vom 15.01. - 15.02. 2012 geöffnet.

¹ Keynotes dienen dazu, das Themenfeld Organisation und Innovation in Lehre und Studium zu umreißen und hinsichtlich seiner Bedeutung für die verschiedenen hochschuldidaktischen Anwendungsfelder zu erörtern. In den Workshops stehen das praktische Tun, Demonstration bzw. Simulation von hochschuldidaktischen Praktiken und deren Reflexion, Austausch von Erfahrungen und gemeinsame Entwicklungsarbeit im Vordergrund. Diskurswerkstätten eignen sich für eine theoretische Erörterung praktischer Handlungsansätze und Erfahrungen, einschließlich empirischer Befunde, stellen also den hochschuldidaktischen Diskurs in den Mittelpunkt. Poster bieten im Rahmen der Postersession die Möglichkeit, eigene Beiträge zum Konferenzthema in kompakter Form aufzubereiten und dem Publikum zugänglich zu machen. ‚Open Space‘, ‚Worldcafe‘, ‚Fishbowl‘ sind Großgruppenformate, die in Prozessen der Organisationsentwicklung praktiziert werden; sie bieten die Möglichkeit zu einer moderierten, themenoffenen und beteiligungsintensiven Diskussion relevanter Inhalte.

² Anfangszeit für Meetings im Rahmen der Vorkonferenz ist in Absprache mit dem Organisationsteam variabel festlegbar!

³ Veranstaltung findet in der DASA statt. Hierbei fällt ein zusätzlicher Kostenbeitrag an. Näheres finden Sie unter www.hdz.tu-dortmund.de/doss2012.

Die Teilnahmegebühr beträgt 100,00 €. Bitte vermerken Sie bei der Überweisung unbedingt den auf der Anmeldebestätigung/Rechnung angegebenen Verwendungszweck.

Für Referenten (Leiten eines Workshops, Leiten einer Diskurswerkstatt, Abhalten eines Praxisbeitrags, Abhalten eines Keynotebeitrags, Leisten eines Posterbeitrags) entfällt diese Teilnahmegebühr. Reise- und Übernachtungskosten können auf Antrag erstattet werden. Erwünscht ist zuvörderst die Reiskostenübernahme der entsendenden Einrichtung. Für die Übernahme der Leitung von Diskurswerkstätten und Workshops wird ein Honorar von 300,- €/pro Workshop/Diskurswerkstatt (bei ganztägigem Angebot 600,- €) erstattet.

Bitte beachten Sie: Die Teilnehmer/innen-Anzahl für die DOSS 2012 ist begrenzt, eine frühe Anmeldung erhöht ihre Chance, an der Tagung teilzunehmen!

Tagungsort

Die Tagung findet im „Campus-Treff“, Vogelpothsweg 120 (siehe orangenes Schild Einfahrt 23), statt. Anfahrtsbeschreibung und Lageplan zum Campus Nord der TU Dortmund finden Sie unter dem Link:

http://www.tu-dortmund.de/uni/Uni/Kontakt_und_Anreise/Anreise/index.html

Das CDI-Gebäude (Vogelpothsweg 78) mit den Räumlichkeiten des Zentrums liegt direkt gegenüber.

Hotels in Dortmund

Für frühzeitige Buchung von Übernachtungsgelegenheiten stehen kontingentierte Zimmer zur Verfügung im:

- TRYP Hotel, Emil-Figge-Str. 41, ca. 10 Min Fußweg vom/zum Campus Nord oder mit Buslinie 462 Richtung Do-Barop, Abfahrt Mensabrücke bis Haltestelle „REFA-Center“. Standard-Einzelzimmer 80,-€, Comfort-Einzelzimmer 89,-€, Standard-Doppelzimmer 93,-€. Preise jeweils pro Zimmer/Nacht inkl. MwSt. und Frühstücksbuffet. Tel.: +49 (0)231/97050, bitte bei der Buchung das Stichwort „UNIDO 07032012“ angeben!

Weitere empfehlenswerte Übernachtungsmöglichkeiten in Dortmund (ohne reserviertes Kontingent) sind:

- Hotel Mercure Dortmund City: Kampstr. 35-37, Stadtzentrum, Fußgängerzone, U-Bahn-Station direkt vor dem Hotel (Tel. : +49 (0)231/58970, Einzelzimmer inkl. Frühstück ab 80,- €; Anfrage zum Uni-Buchungscode beim Sekretariat);
- IBIS Dortmund West: Brennaborstr. 2, in der Nähe des Campus Nord, mit Taxi oder ÖPNV (S-Bahn S1 bis Dortmund-Oespel, dann Buslinie 440) gut zu erreichen (Tel.: +49 (0)231/96950, Einzelzimmer inkl. Frühstück ab 68,- €; Anfrage zum Uni-Buchungscode beim Sekretariat) sowie
- IBIS Dortmund City: Märkische Str. 73, in der Nähe des Stadtzentrums, U-Bahn-Station fußläufig zu erreichen, (Tel.: +49 (0)231/185770, Einzelzimmer inkl. Frühstück ab 66,- €; Anfrage zum Uni-Buchungscode beim Sekretariat);
- kostengünstig: Kolpinghaus Dortmund: Silberstr. 24-26, Stadtzentrum, Nähe Fußgängerzone, einfache Einzel- oder Doppelzimmer, ca. 46,- €/Person & Nacht inkl. Frühstück (Tel.: +49 (0)231/140074, bitte bei der Buchung die Teilnahme an der Tagung DOSS 2012 angeben, um als Gast der TU Dortmund ohne Ausweis des Jugendherbergswerks die Zimmer in Anspruch nehmen zu können!).

Sonstiges

Für Vorkonferenz-Meetings am 7.03.12: Bitte teilen Sie uns Raumbedarf und ggf. Cateringwünsche (separat abzurechnen) frühzeitig mit!

Für Kleingruppentreffen und special interest-Meetings am 8.3.12 stehen wir gerne mit Rat und Tat zur Verfügung, was die Organisation/Buchung geeigneter Lokalitäten angeht. Bitte wenden Sie sich bei Fragen an das Organisationsteam, Frau Mia Wolf-Adolph, mail: mia.wolf-adolph@tudortmund.de, oder das Sekretariat, Frau Marion Kettler, E-Mail: marion.kettler@tu-dortmund.de, Tel.: +49(0)231/755-5526.

"Mastering the Challenges in Higher Education: Considering the way students learn, cheat and enhance performance"

Für die vom BMBF-geförderte Konferenz:

"Mastering the Challenges in Higher Education: Considering the way students learn, cheat and enhance performance"

ist das vorläufige, aber interessante und sehr internationale Vortrags-Programm (inklusive interessanter Workshops) mit Bezug zum "aktuellen Tagesgeschäft" nun online abrufbar:

<http://www.uni-bielefeld.de/soz/fairuse/conference/program.html>

Die Registrierung ist noch bis Anfang Januar möglich (die Anzahl der Plätze ist jedoch beschränkt):

<http://tux.uni-bielefeld.de/formulare/cheat-and-learn-conference/>

Bisher gibt es bereits 40 Anmeldungen.

Geistes- und Sozialwissenschaften forcieren ihr Engagement für Forschungsinfrastrukturen

Die Entwicklung von Forschungsinfrastrukturen in den Geistes- und Sozialwissenschaften ist eine zentrale Zukunftsaufgabe, die ein gemeinsames Engagement von Wissenschaft, Forschungsförderung und Politik erfordert. Da das dafür notwendige Fachpersonal mit Zusatzqualifikationen in der Informatik und im Bereich der Kommunikationstechnologien nach wie vor kaum existiert, müssen die erforderlichen Konsequenzen in der Ausbildung der Studierenden so rasch wie möglich gezogen werden. Zu diesem Ergebnis kamen rund 200 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Repräsentanten der Förderorganisationen auf einer gemeinsam vom Wissenschaftsrat und der Deutschen Forschungsgemeinschaft am 9. Dezember 2011 veranstalteten Tagung zum Thema „Forschungsinfrastrukturen in den Geistes- und Sozialwissenschaften: Stellenwert – Förderung – Zukunftsperspektiven“. Sie vereinbarten abgestimmte Schritte für deren weiteren Ausbau und folgen damit Empfehlungen des Wissenschaftsrates vom Januar 2011.

Zu den „klassischen“ Infrastrukturen in den Geistes- und Sozialwissenschaften gehören Bibliotheken, Archive und Sammlungen. Die digitale Aufbereitung der von ihnen vorgehaltenen Fachinformationen bietet ganz neuartige Möglichkeiten der forschenden Erschließung von Bibliotheks-, Archiv- und Sammelbeständen. Weltweit wird der Zugang zu Forschungsinformationen dadurch erleichtert, für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler werden neue virtuelle Arbeitsumgebungen geschaffen.

Die Tagung richtete sich vornehmlich an die Fachgemeinschaften der Geistes- und Sozialwissenschaften sowie interessierte Vertreter der Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Akademien. Gemeinsam mit Vertretern der Deutschen Forschungsgemeinschaft und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wurde über Entwicklungsbedarfe und wissenschaftliche Prioritäten im Aufbau von Forschungsinfrastrukturen diskutiert. Im Ergebnis lässt sich ein Bekenntnis der Forschungsförderer zu einer stärkeren Kooperation festhalten. So haben sie in

Aussicht gestellt, Projekte zum Aufbau der Forschungsinfrastrukturen in den Geistes- und Sozialwissenschaften stärker zu unterstützen. Auch wurde vorgeschlagen, bislang getrennt operierende Förderlinien – zum Beispiel bei der Förderung von Bibliotheken und Literaturversorgungssystemen auf der einen sowie forschungsgetriebenen Digitalisierungsprojekten auf der anderen Seite – in Zukunft stärker miteinander zu verzahnen. Deutlich wurde, dass den Förderern in vielen Fällen noch repräsentative Ansprechpartner für Infrastrukturprogramme gerade in den Geisteswissenschaften fehlen. Deshalb wurde erwogen, nach dem Vorbild des Rates für Sozial- und Wirtschaftsdaten in den Sozialwissenschaften eine entsprechende Einrichtung für die Geisteswissenschaften aufzubauen. Zum Forderungskatalog der Fachwissenschaftler gehörte unter anderem, so genannte ‚Flagschiffprojekte‘ zu fördern, um quantitative und qualitative Daten in den Sozialwissenschaften zu integrieren sowie Forschungskollegs weiter aufzubauen und zu erhalten.

„Für den Aufbau von Infrastrukturen kommt der Projektförderung zweifelsohne eine große Bedeutung zu“, so Professor Peter Strohschneider, ehemaliger Vorsitzender des Wissenschaftsrates, in seinem Abschlussplädoyer. „Ohne eine verlässliche Grundfinanzierung werden Forschungsinfrastruktur tragende Einrichtungen aber auf Dauer ihre zentralen Aufgaben für die Wissenschaft nicht erfüllen können.“ Hinweis: Ausführlichere Informationen zum Ablauf und zu Ergebnissen der Tagung werden in Kürze auf der Website des Wissenschaftsrates zu finden sein. Die „Empfehlungen zu Forschungsinfrastrukturen in den Geistes- und Sozialwissenschaften“ (Drs. 10465-11) sind im Netz als Volltext veröffentlicht, sie können aber auch bei der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates per E-Mail (post@wissenschaftsrat.de) angefordert werden.

Quelle: http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/pm_3211.pdf

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Stefanie Schwarz, Don F. Westerheijden, Meike Rehburg (Hg.):
Akkreditierung im Hochschulraum Europa**

Bielefeld 2005, ISBN 3-937026-36-3, 261 Seiten, 34,00 Euro

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

Ausschreibung

Die 2006 gegründete Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) verleiht im Rahmen ihrer 7. Jahrestagung 2012 zum fünften Mal die von Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Teichler gestifteten und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Nachwuchspreise:

Ulrich-Teichler-Preis für hervorragende Dissertationen in der Hochschulforschung

Preis der Gesellschaft für Hochschulforschung für hervorragende Abschlussarbeiten (Diplom, Master)

Die Gesellschaft für Hochschulforschung möchte mit den Nachwuchspreisen besonders wichtige Arbeiten junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Öffentlichkeit herausstellen. Die prämierten Arbeiten sollen einen fundierten Beitrag zur fachlichen und professionellen Weiterentwicklung der Hochschulforschung als Disziplin leisten. Zu den Kriterien der Preisvergabe zählt der Erkenntnisgewinn für die Hochschulforschung in theoretischer, methodischer oder empirischer Hinsicht. Außerdem wird Wert auf die Relevanz der Forschungsergebnisse für die Hochschulpraxis gelegt.

Der Preis für die prämierte Dissertation besteht aus einem Druckkostenzuschuss in Höhe von maximal 2.000,- € sowie zusätzlich einem Preisgeld von 1.000,- €. Die Höhe des Preisgeldes für die prämierte Abschlussarbeit beträgt 1.000,- €.

Die Preise werden an Doktorandinnen und Doktoranden sowie Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen aus dem deutschsprachigen Raum (D, A, CH, LI) verliehen. Die Verfasserinnen und Verfasser müssen keine Mitglieder der Gesellschaft für Hochschulforschung sein. Die Arbeiten (deutsch oder englisch) müssen zum Zeitpunkt der Einrei-

chung abgeschlossen und begutachtet sein; eingereicht werden können Arbeiten, die in den Jahren 2010 und 2011 abgeschlossen und begutachtet wurden. Vorschlagsberechtigt sind sowohl die Verfasserinnen und Verfasser der Arbeiten selbst als auch Personen, die mit der Arbeit gut vertraut sind. Die Wiedereinreichung von Arbeiten aus Vorjahren ist nicht möglich.

Vorschläge für die Prämierung 2012 können ausschließlich in elektronischer Form bis zum 31. Januar 2012 beim Vorstand der Gesellschaft für Hochschulforschung eingereicht werden. Vorschläge sollen – neben der vorgeschlagenen Arbeit und unter Angabe ihrer Bewertung – ein einseitiges Abstract der Arbeit und zusätzlich ein wertendes Gutachten (in der Regel eines aus dem regulären Verfahren) enthalten. Über die eingereichten Arbeiten entscheidet eine Jury, die aus Mitgliedern der Gesellschaft für Hochschulforschung und Preisträgern des Vorjahres besteht. Die Prämierung der Arbeiten erfolgt im Rahmen der 7. Jahrestagung der Gesellschaft zum Thema „Wissenschaft als Beruf heute. Perspektiven des akademischen Nachwuchses in der Wissensgesellschaft“, die vom 9. bis 11. Mai 2012 in Wien stattfinden wird.

Gesellschaft für Hochschulforschung

Dr. Anke Burkhardt
Vorstandsmitglied
Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Collegienstr. 62
D-06886 Lutherstadt Wittenberg
E-Mail: anke.burkhardt@hof.uni-halle.de

Quelle: http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ausschreibung_utp_2012.pdf

im Verlagsprogramm erhältlich:

Otto Wunderlich (Hg.): Entfesselte Wissenschaft.

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

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

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

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

Anzeige

Einladung an Autorinnen und Autoren von Unterhaltungsliteratur

Wir verlegen gerne Ihre Campus Literatur!

Wir haben uns entschlossen, unser Publikationsspektrum zu erweitern. Künftig werden wir nicht nur Fachbücher veröffentlichen. Das Prinzip war schon bisher durchbrochen von der Reihe "Witz, Satire und Karikatur über die Hochschulszene".

Jetzt soll gezielt Campus Literatur dazu kommen. Haben Sie Spaß daran, Romane zu schreiben? Krimis, die auf oder um den Campus spielen? Geht es um Kabale und Liebe? Schurkereien und hinreißende Leidenschaften? Intrigen und Mobbing? Und (gelegentlich) das schiere Glück? Als historischer Roman oder in der Gegenwart? Wir freuen uns auf Ihre Skripte!

Als erste Ausgabe wird hier erscheinen:

"Zielgerade Promotion. Auszüge aus dem Tagebuch einer Doktorandin" von Dr. Jenna Voss

Maja hat sich entschlossen, ihren beruflichen Traum wahr zu machen: Sie will eine Doktorarbeit schreiben und Wissenschaftlerin werden. Zuversichtlich startet sie ihr Promotionsprojekt, doch der Weg zum Titel wird schon bald zu

einem unberechenbaren Schlingelpfad durch unübersichtliches Gelände. Ihr Projekt verwandelt sich in ein siebenköpfiges Ungeheuer, das sie zu verschlingen droht. Doch sie gibt nicht auf.

Das Tagebuch beschreibt den Umgang mit Höhen und Tiefen beim Schreiben einer Doktorarbeit aus der Prozessebene. Die Ich-Erzählerin, Maja, schildert ihre Erfahrungen und zeigt Möglichkeiten und konkrete Bewältigungsstrategien auf, mit denen sie schwierige Phasen, Zweifel, Konflikte, Blockaden und sonstige Hürden in der Promotionsphase erfolgreich überwindet. Sie nutzt ihre Erkenntnisse für eine tiefgreifende Persönlichkeitsentwicklung. Ihre beharrliche Selbstreflexion führt sie durch alle Hindernisse hindurch bis zum Ziel.

Zur Autorin:

Dr. Jenna Voss studierte Soziologie und Sozialpsychologie an der Leibniz Universität Hannover und promovierte in Arbeits- und Organisationssoziologie an der Universität Bremen. Nach zehnjähriger Forschungstätigkeit auf den Gebieten der Arbeitssoziologie, Geschlechterforschung und Existenzgründung machte sie eine Ausbildung zur systemischen und NLP-Coach und gründete eine Agentur für Wissenschaftscoaching Vocusi. Sie ist als Wissenschafts-, Projekt und Lerncoach im Hochschulbereich tätig.

Wim Görts

Projektveranstaltungen – und wie man sie richtig macht

Wim Görts hat hier seinen bisherigen beiden Bänden zu Studienprojekten in diesem Verlag eine weitere Anleitung von Projekten hinzugefügt. Ein variationsreiches Spektrum von Beispielen ermutigt zu deren Durchführung. Das Buch bietet Lehrenden und Studierenden zahlreiche Anregungen in einem höchst befriedigenden Bereich ihrer Tätigkeit. Die Verstärkung des Praxisbezuges der Lehre bzw. der Handlungskompetenz bei Studierenden ist eine häufig erhobene Forderung. Projekte gehören - wenn sie gut gewählt sind - zu den praxisnächsten Studienformen. Mit ihrer ganzheitlichen Anlage kommen sie der großen Mehrheit der Studierenden, den holistischen Lernern, sehr entgegen. Die Realisierung von Projekten fördert Motivation, Lernen und Handlungsfähigkeit der Studierenden erheblich und vermittelt dadurch auch besondere Erfolgserlebnisse für die Lehrenden bei der Realisierung der einer Hochschule angemessenen, anspruchsvollen Lehrziele. Die Frage zum Studienabschluss, in welcher Veranstaltung Studierende am meisten über ihr Fach gelernt haben, wurde in der Vergangenheit häufig mit einem Projekt (z.B. einer Lehrforschung) beantwortet, viel seltener mit einer konventionellen Fachveranstaltung. Insofern sollten Studienprojekte gefördert werden, wo immer es geht. Die Didaktik der Anleitung von Projekten stellt eine „Königsdisziplin“ der Hochschuldidaktik dar. Projekte gehören zum anspruchsvollsten Bereich von Lehre und Studium. Nur eine begrenzte Zeit steht für einen offenen Erkenntnis- und Entwicklungsprozess zur Verfügung. Insofern ist auf die Wahl sowie den Zuschnitt des Themas und die Projektplanung besondere Sorgfalt zu verwenden. Auch soll es der Grundidee nach ein Projekt der Studierenden sein, bei dem die Lehrperson den Studierenden über die Schulter schaut. Die Organisationsfähigkeit und Selbstdisziplin der Studierenden sollen gerade im Projekt weiter entwickelt werden. Der vorliegende Band bietet auch hierzu zahlreiche Anregungen.

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen
in Hochschulen: Praxisanregungen



ISBN 3-937026-60-6, Bielefeld 2009,
138 Seiten, 19.80 Euro

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor.

Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen:

- Personal- und Organisationspolitik,
- Personal- und Organisationsentwicklung,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso
- Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: www.universitaetsverlagwebler.de.

Sie wollen Ihr Buch zügig publizieren?

Gar Termin gebunden?

Zum Beispiel als Festschrift für eine Ehrung, Verabschiedung usw.?

Und einige Beiträge kommen verspätet?

Der UVW publiziert Bücher im Regelfall binnen 4 Wochen.

Und wir verfügen über ein *Expressverfahren ohne Mehrkosten*:

Wir sind (unserer Kenntnis nach) der einzige Verlag in Deutschland, der ein Buch - wenn es sein muss - binnen 12 Tagen in voller Auflage ausliefert (zzgl. Versandzeit).

Wenden Sie sich unverbindlich an den UVW: info@universitaetsverlagwebler.de

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: info@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

Fo3+4/2011
Anwendungsorientierte Grundlagenforschung

Simon Koechlin
Auf die Plätze, fertig...

Urs Hafner
Pasteurs Praxis

Fo-Gespräch mit Clemens Klockner zur Förderpolitik für grundlagen- und anwendungsbezogene Forschung

Jürgen Schlegel
Die Exzellenzinitiative – ein Paradigmenwechsel in der Wissenschaftspolitik von Bund und Ländern

Jörg Jerusel & Christian Scholz
„Ist zusammengewachsen, was zusammengehört?“
Die deutsche Hochschulpartizipation an ausgewählten EU-Förderprogrammen. Ein Ost-West-Vergleich im 6. Forschungsrahmenprogramm und TEMPUS-III-Programm

Matthias Fuhrland & Jens Weber
Problemzone Hochschulpatente

Werner Marx
Literaturflut - Informationslawine - Wissensexplosion
Wächst der Wissenschaft das Wissen über den Kopf?

René Krempkow & Uta Landrock
Matthäus-Effekte oder Governance-Effekte?
Eine Analyse zur leistungsorientierten Mittelvergabe an den Medizinischen Fakultäten Deutschlands

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 6/2011

Hochschulentwicklung/-politik

Daniel Hechler & Peer Pasternack
Zeithistorische Selbstaufklärung
Ein Handlungsmodell für die verstetigte Präsenz der Hochschulzeitgeschichte im Hochschulalltag

Hochschulforschung

Peter Lorson, Astrid Lubinski, Matthias Nickel & Marc Toebe
Studienerfolg - Was verstehen Hochschulen aus dem deutschsprachigen Raum darunter?

Werner Nienhüser
Ressourcenabhängigkeit und Hochschulräte.
Eine empirische Analyse

Sigrid Blömeke & Olga Zlatkin-Troitschanskaia
Kompetenzmodellierung und Kompetenzerfassung im Hochschulsektor – Aufgaben und Herausforderungen des BMBF-Forschungsprogramms KoKoHs

Anne-Marie Lödermann & Katharina Scharrer
Aneignung beschäftigungsrelevanter Kompetenzen an der Universität – Bewertung aus Studierendensicht

Rezension

Helga Jung-Paarmann
Reformpädagogik in der Praxis – Geschichte des Bielefelder Oberstufen-Kollegs, Band 1 (1969-1982) (Wolff-Dietrich Webler)

HM

Hochschulmanagement

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

HM 4/2011

Entwicklung, Gestaltung und Verwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Christoph Biester & Charlotte Wagner
Die Einheit von Forschung und Lehre in der W-Besoldung: Humboldtsche Ideale und die Stakeholder der Universität

Wolff-Dietrich Webler
Erfassung der Qualität der Lehre – Warum so viele Versuche scheitern

Organisations- und Managementforschung

Gerald Gaberscik, Hans Michael Muhr & Franz Stelzer
Balancetorte und Effizienzspinne – ein Indikatorenset für Lehre, Forschung und Administration

Stefan Süß, Jost Sieweke & Bianca Köllner
Studienbelastung und gemeinnütziges Engagement von Studierenden nach der Bologna-Reform

ZBS**Zeitschrift für
Beratung und Studium****Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte****ZBS 4/2011**
Lernberatung und neue Lernkonzepte

Beratungsentwicklung/-politik

Brigitte Reysen-Kostudis
Lernen 2.0*Sylvia Schubert-Henning*
Die Studierwerkstatt der Universität
Bremen - mit Methodenwerkzeugen
Netze knüpfen für eine selbstbe-
stimmte LernkulturAnregungen für die Praxis/
Erfahrungsberichte*Gabi Meihswinkel*
Schreiben, bis der Wecker klingelt!
Ein Erfahrungsbericht*Heike Kamp & Andrea Joswig*
Literaturrecherche jenseits von Google
- Bibliotheken als Lernpartner*Tanja Henking & Andreas Maurer*
Veränderungen in der Lehr-Lern-Kul-
tur - Neue Wege in der juristischen
Fachdidaktik*Renate Heese*
Der nicht präsente Student
Bedingungen und Anforderungen an
eine Lernberatung im Fernstudium*Cornelia Borsch-Blohm*
Studieren mit AD(H)S**QiW****Qualität in der Wissenschaft****Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration****QiW 4/2011**
Diversität und Diversity Management:
Neue Mode in der Hochschulentwick-
lung oder gesellschaftlicher Auftrag an
die Hochschulen?

Qualitätsentwicklung/-politik

*Anette Schönborn
& Karl-Heinz Stammen*
Vielfalt als Potential. Heterogenität
von Studierenden im Kontext von
Qualitätsentwicklung an der Univer-
sität Duisburg-Essen*Magnus Müller & Sabine Bandelin*
Neue studentische Zielgruppen durch
Anrechnung beruflich erworbener
KompetenzenForschung über Qualität in der Wis-
senschaft*Christian Berthold, Andrea Güttner
& Hannah Leichsenring*
Diversität als Qualität der Hochschule*Anette Schönborn & Ursula M. Müller*
Studierende mit Migrationshinter-
grund: ein Konstrukt mit unklarer
Operationalisierung*René Krempkow & Ruth Kamm*
Leistungsklassen oder „Added Value“?
Zwei Ansätze zur Berücksichtigung
unterschiedlicher Startbedingungen
im Wettbewerb von Hochschulen

Tagungsberichte

Anders messen. Diversity Monitoring
für Hochschulen. Alternative Forms of
Measuring. Diversity Monitoring at
Higher Education Institutions. CHE Ta-
gung am 28. und 29. November in
Berlin**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

Wolff-Dietrich Webler: Internationale Konzepte zur Förderung guter Lehre

Alle Versuche der Hochschulen, die Qualität der Lehre zu erhöhen (z.B. durch Lehrevaluation, Coaching, Programme zum Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz) sind letztlich von der Wertschätzung abhängig, die die Lehre genießt - also von einer Kultur guter Lehre.

Der vorliegende Band besteht aus zwei Teilen:

A) Er bietet nach Diskussion hinderlicher und förderlicher Rahmenbedingungen einen Überblick darüber, mit welchen Maßnahmen eine dauerhafte Wertschätzung und Kultur guter Lehre an den Hochschulen aufgebaut werden kann – m.a.W., wie eine Aufwertung von Lehrleistungen aussehen könnte, und

B) welche alternativen Möglichkeiten es gibt, die Maßnahmen aus A) organisatorisch, konzeptionell und wissenschaftlich-praktisch abzusichern. Hier bieten sich verschiedene Institutionalisierungsmöglichkeiten bei unterschiedlichen, gestuften Leistungserwartungen an. Dieser Frage wird aus zwei Richtungen nachgegangen:

1. Wenn bestimmte Leistungen erwartet werden, müssen dementsprechende Ressourcen und Institutionalisierungsformen bereit gestellt werden; diese Zusammenhänge werden dargestellt.
2. Wenn der Umfang bereitgestellter Ressourcen bereits festliegt – wieviele und welche Leistungen können dann realistisch von dieser Institutionalisierung erwartet werden? Dies kann durch eine Sachlage tatsächlich erzwungen sein (unüberwindliche Priorisierungen usw.); manchmal kann es sich aber auch um Alibimaßnahmen handeln (symbolische Politik). Dann soll dieser Zugang Alibi-Einrichtungen erschweren, die dann häufig mit unrealistischen Erwartungen überhäuft werden. Kann die Einrichtung (was absehbar war) dem nicht nachkommen, wird dies nicht selten gegen die Hochschuldidaktik als solche verwendet.

Beide Texte sind aus Gutachten hervorgegangen, die der Autor A) für die Universität Osnabrück und B) für das baden-württembergische Ministerium für Wissenschaft und Kunst erstellt hat.

Der Autor war – aus Leitungsfunktionen der Hochschulplanung und empirischen Hochschulforschung der Hochschulen des Landes Baden-Württemberg kommend – u.a. Aufbaubeauftragter für das Interdisziplinäre Zentrum für Hochschuldidaktik der Universität Bielefeld und später Sprecher des Programmbeirats des baden-württembergischen Wissenschaftsministeriums beim Aufbau des landesweiten Zentrums für Hochschuldidaktik.



ISBN 3-937026-73-8, Bielefeld 2011,
121 Seiten, 18.60 Euro

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

Birgit Schädlich: Bildungsstandards und Kompetenzorientierung im Fachpraktikum Französisch Hochschuldidaktisches Konzept und Entwicklungsmöglichkeiten



Im Zuge des Bologna-Prozesses sind in den letzten Jahren Lehramtsstudiengänge an vielen Universitäten und Pädagogischen Hochschulen grundlegend reformiert worden. Praxisorientierung, Berufsfeldbezug und ein verbesserter Austausch zwischen den an der Lehrerbildung beteiligten Fächern und Institutionen gelten dabei als Schlagworte eines erwarteten Qualitätssprungs durch die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge.

Wie sich jedoch die administrativen Veränderungen in der hochschuldidaktischen Praxis einzelner Lehrveranstaltungen widerspiegeln, ist immer noch eine kaum diskutierte und untersuchte Frage: Nur selten treten Lehrende in einen Austausch darüber, wie sie ihre Seminare konkret planen und methodisch-didaktisch gestalten. Das vorliegende Veranstaltungskonzept hat zum Ziel, einen solchen Austausch zu fördern und stellt detaillierte Ablaufplanungen und Materialien zu einem Seminar im Bereich der Fremdsprachendidaktik vor.

Beschrieben werden die Begleitveranstaltungen zum Fachpraktikum im Fach Französisch, das Lehramtsstudierende während des Studiengangs /Master of Education der Georg-August-Universität Göttingen absolvieren. Der thematische Fokus des Seminars liegt auf den aktuellen Entwicklungen der Fremdsprachendidaktik, wie sie sich unter dem Schlagwort "Kompetenzorientierung" aus den Bildungsstandards für die erste Fremdsprache der Kultusministerkonferenz und dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen des Europarates herleiten lassen. Ziel ist eine Einführung in diesen Themenbereich und seine Anbindung an die Unterrichtspraxis, der die Studierenden während des Praktikums begegnen. Die Konzeption der Lehrveranstaltung richtet sich an der Frage aus, wie dieser Theorie-Praxis-Bezug methodisch-didaktisch möglichst gewinnbringend gestaltet werden kann. Die Publikation bietet eine Diskussionsbasis für Weiterentwicklungen des Seminartyps "Fachpraktikum" sowie für empirische Forschungsarbeiten in diesem Feld.

ISBN 3-937026-72-X, Bielefeld 2011,
27 Seiten, 5.80 Euro

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