10. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

- Didaktisches Konzept des weiterbildenden berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Weiterbildung und Personalentwicklung“
- Personalstrategie an Hochschulen – eine Herausforderung auch für eine universitäre Verwaltung
- Organisationsentwicklung in Hochschulen: Neugestaltung der Studieneingangsphase
- Bedarfserhebung unter Lehrenden zur Gestaltung hochschuldidaktischer Angebote

1 | 2015

UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeberkreis

Nicole Auferkorte-Michaelis, Dr., Stellv. Geschäftsführerin des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen
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
Monika Rummler, Dr., zuständig für das Weiterbildungsprogramm für das wissenschaftliche Personal, stellv. Leiterin der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK), TU Berlin
Käthe Schneider, Prof. Dr., Lehrstuhl Erwachsenenbildung, Universität Jena
Susanne Schulz, Dipl.-Soz.-Wiss., Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung, Universität Duisburg-Essen
Wolff-Dietrich Webler, Prof. Prof. h.c. Dr., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

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 und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. 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, Abonnementenverwaltung
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:
19.05.2015

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

Abonnement/Bezugspreis:
Jahresabonnement: 72 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelheft: 18,25 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.

10. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

1

In eigener Sache

Der Herausgeberkreis wird erweitert 2

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

Käthe Schneider
Didaktisches Konzept des weiterbildenden berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Weiterbildung und Personalentwicklung“ 3

Susanne Schulz
Personalstrategie an Hochschulen – eine Herausforderung auch für eine universitäre Verwaltung 10

Majana Beckmann, Dagmar Borchers, Sebastian Scheibe & Torsten Sprenger
Organisationsentwicklung in Hochschulen: Neugestaltung der Studieneingangsphase 21

Personal- und Organisationsforschung

Sandra Barth & Anna Oevermann
Bedarfserhebung unter Lehrenden zur Gestaltung hochschuldidaktischer Angebote 27

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

1 | 2015

Reihe: Hochschulmanagement und Personalentwicklung

Susanne Schulz (Hg.):
Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken
Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten

„Personalentwicklung an Hochschulen weiterdenken" – unter diesem Titel stand der am 28. November 2013 von der Personal- und Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen veranstaltete Kongress.

Expertinnen und Experten diskutierten über aktuelle Herausforderungen von PE an Universitäten und Hochschulen. Insbesondere unter dem Aspekt wie berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleitet werden können. Der vorliegende Band enthält die Beiträge der Referentinnen und Referenten des Kongresses und weitergehende Artikel, die „Good-Practice" Beispiele zu erfolgreichen PE-Formaten geben.

Der thematische Bogen ist weit gespannt. Die Beiträge zeigen unterschiedliche Perspektiven der Personalentwicklung auf:

- die Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung
- Möglichkeiten der Potentialentwicklung und Personaldiagnostik
- Faktoren des Life-Long-Learning
- Gesundheitsmanagement
- und der ökonomische Nutzen von PE.

Der Kongressband greift die Kernthemen einer zukunftsorientierten Personalentwicklung auf, identifiziert Handlungsfelder und zeigt Strategien auf, um den Anforderungen der Organisation Hochschule an PE gerecht zu werden.

ISBN 978-3-937026-94-7, Bielefeld 2015, 269 Seiten,
46.60 Euro zzgl. Versandkosten

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

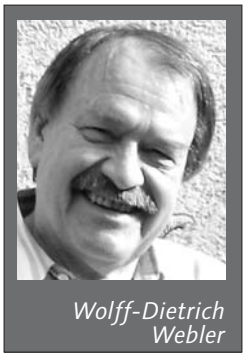
Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

Zwar wird überall das lebenslange Lernen als ein zu intensivierendes Gebiet beschworen, aber in dem weiten Bereich organisierter Weiterbildung wurde einer angemessenen Qualifikation der dort Lehrenden lange Zeit zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Diagnose der Ausgangssituation fällt nicht gut aus: Das Handlungsfeld der Erwachsenen- und Weiterbildung ist derzeit durch eine Instabilität der Beschäftigungsverhältnisse, durch eine unzureichende pädagogische Ausbildung und fehlende Zugangsvoraussetzungen zum Beispiel von Lehrenden in der Weiterbildung charakterisiert – Rahmenbedingungen mit Wechselwirkungen. Trotzdem handelt es sich um einen wachsenden Berufsbereich. Um diesem Missstand durch einen Beitrag zur Professionalisierung und Qualitätssteigerung im quartären Bereich zu begegnen, ist an der Universität Jena am Lehrstuhl Erwachsenenbildung ein Studienangebot entwickelt worden, dessen Konzept hier von der Initiatorin, *Käthe Schneider*, in einem Beitrag vorgestellt wird: **Didaktisches Konzept des weiterbildenden, berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Weiterbildung und Personalentwicklung" an der Universität Jena**. Sowohl Studieninteressierte, als auch Kolleg/innen, die ähnliche Pläne verfolgen, finden hier Anregungen für weitere Entscheidungen. **Seite 3**

In den Hochschulen wird auf das Personalmanagement immer mehr Gewicht gelegt. Einerseits müssen folgenreiche Defizite in der Personalauswahl von vornherein durch Professionalisierung dieses Bereichs (und das heißt Schulung der Beteiligten) eingedämmt, andererseits der Dynamik der Aufgabenentwicklung angepasste Strategien der internen Personalentwicklung entwickelt und eingeführt werden. Dabei befinden sich die mit Peronalangelegenheiten befassten Mitglieder der Hochschulverwaltungen auf Präsidial- und Fachbereichsebene selbst ständig in einem Lernprozess. Unter den besonderen Bedingungen einer Expertenorganisation wächst die Bedeutung dieser Zusammenhänge und wird mit steigender Autonomie der einzelnen Teile dieser Organisation durch wachsende Vielfalt und Selbständigkeit der Aufgaben am Arbeitsplatz noch wichtiger. Sich der Zusammenhänge als Basis eines Gesamtkonzepts bewusst zu werden, erfordert einen entsprechenden Reflexionsprozess. *Susanne Schulz* präsentiert in ihrem Aufsatz entsprechende Konzepte: **Personalstrategie an Hochschulen – eine Herausforderung auch für eine universitäre Verwaltung**. **Seite 10**

Bildungsexpansion in den Größenordnungen wie in Deutschland ist immer mit einer schnell steigenden Heterogenität der Studienvoraussetzungen verbunden, was soziale und ethnische Herkunft, schulische und berufliche Voraussetzungen bis hin zur Sprachkompetenz internationaler Studierender angeht. Da wichtige Weichen für Studienerfolg bekanntlich bereits in der Studieneingangsphase gestellt werden, hat dieses Thema in den letzten Jahren steigende Beachtung erfahren. Während sich früher Fachschaften viel um diesen Bereich gekümmert haben, ist dieses Engagement unter dem subjektiv empfundenen Druck der Studienbedingungen nach der Bologna-Reform zurückgegangen. Also ist zunehmend die Hochschule als Institution selbst gefordert, einen zusätzlichen Beitrag zum Studienerfolg zu erbringen. Das Autor/innenteam *Majana Beckmann, Dagmar Borchers, Sebastian Scheibe & Torsten Sprenger* stellt seine Erfahrungen an der Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst in Hildesheim/Holzminden/Göttingen in dem Artikel **Organisationsentwicklung in Hochschulen: Neugestaltung der Studieneingangsphase** zur Verfügung. Dabei geht es darum, neben relativ kurzfristigen Initiativen nachhaltige Strukturen zu entwickeln. **Seite 21**



Wolff-Dietrich Webler

Zu den Dauerthemen in Verbindung mit Hochschulen in Deutschland zählt die Qualität der Lehre und damit die Professionalität der Lehrenden. Dieses Land zählt zu den letzten nicht-romanischen westlichen Ländern (die Rolle der romanischen Länder bei diesem Thema wäre eine eigene Untersuchung wert), in dem die Qualifizierung für akademische Lehre, also die Frage der Lehrkompetenz und die Fähigkeit, professionell zu prüfen, der Freiwilligkeit überlassen bleibt (wie das auszudrücken wäre ist egal: ob „der individuellen Motivation entsprechend" oder schlicht „nach Lust und Laune"). Nun könnte der Verfasser dieser Zeilen wieder mit dem Beispiel kommen, dass er nur ungern ein Flugzeug besteigen würde, bei dem der Pilot stolz erklärt, sich alles selbst, also autodidaktisch beigerbracht zu haben, und bisher sei ja auch alles gut gegangen... oder ähnliches im Gespräch mit mir ein Chirurg bekennt, der mich morgen operieren wird und davon schwärmt, wie erfolgreich er sich alles selbst beigebracht hätte... An den Beispielen wird schnell deutlich, wie absurd es eigentlich ist, eine zentrale Vorbereitung auf den Beruf als akademische Lehrer/in der Freiwilligkeit der Anwärter/innen zu überlassen. Selbstverständlichkeiten, dass für eine Karriere in der Wissenschaft (mindestens) eine Dissertation vorzulegen ist, gelten hier nicht. Solange das allerdings so ist, steht als einzige Triebfeder die individuelle Motivation der Lehrenden zur Verfügung. Damit wird auch riskiert, dass nicht ein objektiver Bedarf durch die Träger der Hochschule formuliert wird, ein gemeinsames Kompetenzprofil anspruchsvoller Lehre, sondern dass allein das subjektive Empfinden der Lehrenden über erwünschte Informations-, Erweiterungs-, evtl. auch Defizitbereiche ausschlaggebend ist. Eine Kombination aus beidem wäre wohl zu wünschen. Wünschbarkeiten hin oder her: Solange das so ist, muss hochschuldidaktische Weiterbildung potentielle Interessent/innen bei ihren Vorstellungen vom persönlichen Ergänzungsbedarf abholen. Diese Vorstellungen müssen für die Planung attraktiver Aus- und Weiterbildungsangebote erst einmal kennen gelernt werden. Dem sahen sich *Sandra Barth & Anna Oevermann* gegnüber. Sie berichten über ihre **Bedarfserhebung unter Lehrenden zur Gestaltung hochschuldidaktischer Angebote** und liefern damit mutmaßlich auch anderen Kolleg/innen wertvolle Planungsunterlagen für deren Weiterbildungsangebote. **Seite 27**

W.W.

Der Herausgeberkreis wird erweitert: Käthe Schneider wird künftig die P-OE mitgestalten

Käthe Schneider

Verlag und Herausgeber/innen der P-OE begrüßen Frau Prof. Käthe Schneider (Universität Jena) als neues Mitglied im Herausgeberkreis. Die Zeitschrift P-OE versucht, die großen Themen- und Erfahrungsgebiete der Personal- und Organisationsentwicklung personell auch in ihrem Herausgeberkreis abzubilden. Da schien uns Frau Schneider ideal, um das Feld des lebenslangen Lernens und dort der Erwachsenen- und Weiterbildung zu repräsentieren, insbesondere als sie maßgeblich die Entwicklung und Einführung des weiterbildenden berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Weiterbildung und Personalentwicklung" voran getrieben hatte (siehe dessen Präsentation in dieser Ausgabe).

Nach einem Diplomstudium der Erziehungswissenschaft, Psychologie und Soziologie seit 1982 an der Universität Bonn und beruflichen Stationen dort in Bonn, an der Universität Konstanz, der Fachhochschule Rheinland-Pfalz und der Universität Jena promovierte sie 1992 an der Universität Bonn, habilitierte sich 2003 für Erziehungswissenschaft unter Berücksichtigung der Erwachsenenbildung in Jena und ging dann bis zu ihrer Berufung auf die W3-Professur für Erwachsenenbildung an der Universität Jena als Director, Executive Management/European Programs für 8 Jahre an die WHU Otto Beisheim School of Management. Seit 2009 ist sie Professorin für Erwachsenenbildung an der Universität Jena. In ihren Forschungen geht Frau Schneider den Abläufen, Bedingungen und Konsequenzen von Bildungsprozessen in der beruflichen Weiterbildung und dort vor allem der Architektur der Bildung des Selbst im Erwachsenenalter nach.

Zwei größere Projekte lauten z.Z. „Transforming European Women's Entrepreneurship: The Education and Training for Success Programme" (Koordinatorin) (2015-2019), gefördert im EU Framework Programme for Research and Innovation: Excellent Science: Marie Skłodowska-Curie actions (MSCA) sowie „Meanings and leadership effectiveness of managers. Comparison between Germany and USA" (gefördert von der DFG).

Käthe Schneider beschreibt das Feld, für das der Studiengang insbesondere ausbildet so: „Das Handlungsfeld der Erwachsenen- und Weiterbildung ist derzeit durch eine Instabilität der Beschäftigungsverhältnisse, durch eine unzureichende pädagogische Ausbildung und fehlende Zugangsvoraussetzungen zum Beispiel von Lehrenden in der Weiterbildung charakterisiert." Und aus einer Studie zu den Voraussetzungen des Studiengangs weiter: „28 Prozent der befragten Personen verfügen über keinen pädagogischen Bildungsabschluss, lediglich 39 Prozent haben ein pädagogisches Studium abgeschlossen, davon sind jedoch 21 Prozent Absolventen eines Lehramtsstudiums." Der Ausbildungsbedarf für dieses Feld wird unmittelbar greifbar.

Frau Schneider wird die bisher im Herausgeberkreis vertretenen Perspektiven also um einen wichtigen fachlichen Hintergrund und Blickwinkel ergänzen. Für die Zeitschrift zusätzlich von Bedeutung war die Tatsache, dass Frau Schneider über jahrelange Erfahrungen in der Lehre sowohl an Universitäten, als auch an Fachhochschulen verfügt. Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit.

Verlag und Herausgeberkreis der P-OE.

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.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht – wovon wir natürlich überzeugt sind – dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- „Hochschulforschung",
- „Hochschulentwicklung/-politik",
- „Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte", aber ebenso
- „Rezensionen", „Tagungsberichte" sowie „Interviews".

Die Autorenhinweise finden Sie auf unserer Verlags-Homepage: **www.universitaetsverlagwebler.de**

Käthe Schneider

Didaktisches Konzept des weiterbildenden berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Weiterbildung und Personalentwicklung“

Käthe Schneider

Die Etablierung eines Europäischen Hochschulraumes (European Higher Education Area) mit international vergleichbaren Studienabschlüssen hat in Europa im Rahmen des Bologna-Prozesses zur Einführung der gestuften Studienabschlüsse Bachelor (BA) und Master (MA) geführt. Die Stufung von Studienabschlüssen trägt dazu bei, die wissenschaftliche Weiterbildung in das formale Studiensystem zu integrieren und die Durchlässigkeit zwischen den Bildungsstufen zu erhöhen (vgl. Bloch 2006).

Mit dem hier konzipierten Masterstudiengang „Weiterbildung und Personalentwicklung“ soll dem bildungspolitischen Ziel der Erhöhung der Durchlässigkeit im Bildungssystem Rechnung getragen und eine hohe Qualifikation des Bildungspersonals im Handlungsfeld der Erwachsenen-/Weiterbildung und Personalentwicklung abgesichert werden.

Generell wird für das wachstumsträchtige Gebiet der Weiterbildung eine wachsende Nachfrage nach Experten prognostiziert (vgl. Graf 2010). Diese Nachfrage ist mit einem Bedarf nach Professionalisierung und Qualitätssteigerung im quartären Bereich verbunden (vgl. u.a. Kraft 2005). Eine BMBF-Studie zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden dokumentiert für den deutschsprachigen Raum diesen Bedarf (vgl. BMBF 2004): In den in dieser Studie befragten Volkshochschulen, Einrichtungen der katholischen Erwachsenenbildung und Privatschulen für berufliche Weiterbildung liegt der Anteil fest Angestellter bei nur sechs Prozent, während 90 Prozent auf Honorarbasis und vier Prozent ehrenamtlich tätig sind. 28 Prozent der befragten Personen verfügen über keinen pädagogischen Bildungsabschluss, lediglich 39 Prozent haben ein pädagogisches Studium abgeschlossen, davon sind jedoch 21 Prozent Absolventen eines Lehramtsstudiums. Das Handlungsfeld der Erwachsenen- und Weiterbildung ist derzeit durch eine Instabilität der Beschäftigungsverhältnisse, durch eine unzureichende pädagogische Ausbildung und fehlende Zugangsvoraussetzungen zum Beispiel von Lehrenden in der Weiterbildung charakterisiert (Faulstich/Haberzeth 2007).

Auf europäischer Ebene wird der Bedarf nach qualifiziertem beruflichem Bildungspersonal erkannt und strategisch adressiert. Die EU Kommission hat die Professionalisierung des Bildungspersonals zu einem Schwerpunkt der bildungspolitischen Strategie 2020 erklärt, das für die europäische Bildungszusammenarbeit zentral ist. Dem Bildungspersonal komme bei der Modernisierung von Lernumgebungen und Weiterbildungssystemen eine wichtige Rolle zu, weswegen der berufliche Status und die berufliche Entwicklung dieser Berufsgruppe zu verbessern sind. Als Maßnahme zur Professionalisierung wird die Entwicklung eines Kompetenzrahmens für Lehrkräfte und Ausbilder in der beruflichen Erstausbildung und der dort angesiedelten Weiterbildung gefordert (Europäische Kommission 2010).

Der im Folgenden dargestellte berufsbegleitende Masterstudiengang „Weiterbildung und Personalentwicklung“, der vom Lehrstuhl für Erwachsenenbildung der Friedrich-Schiller-Universität entwickelt wurde und dort angesiedelt ist, ist in eine Professionalisierungsstrategie zur Weiterentwicklung des Berufsbildes mit Tätigkeits-, Anforderungs- und Qualifikationsprofilen eingebettet. Diese Strategie soll langfristig auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, die Stabilisierung von Beschäftigungssituationen und die Verbesserung des beruflichen Status in diesem Sektor abzielen.

1. Das didaktische Konzept des Studiengangs

1.1 Zielgruppe und Zugangsvoraussetzungen

Die Zielgruppe des Studiengangs ist aufgrund der vielfältigen beruflichen Einsatzmöglichkeiten breit gestreut und umfasst Berufstätige mit Lehr- und/oder organisatorischer Tätigkeit, Bildungspersonal in der Personal- und Organisationsentwicklung sowie Berufstätige aus den Bereichen Beratung und Coaching. Zu dieser Zielgruppe zählen u.a. haupt- und nebenberufliche Mitarbeiter in der Erwachsenen- und Weiterbildung, Weiterbildungsberater, betriebliche Personalentwickler, Programmentwickler, Trainer, Berater, Kursleiter und Coachs. Mit diesem Studiengang werden vor allem Beschäftigte von Bildungsträgern und -organisationen, von Beratungsstellen bzw. Consultingunternehmen sowie die in größeren Unternehmen für die Bereiche Weiterbildung und Personalentwicklung zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adressiert.

Das Studium richtet sich an Hochschulabsolventen jeglicher Fachrichtungen mit Berufserfahrung im Bereich der Erwachsenen- und Weiterbildung und an Berufstätige

ohne Hochschulabschluss, die sich für dieses Handlungsfeld (weiter-)qualifizieren möchten.
Angesichts dessen, dass die Ausübung der erwachsenenbildnerischen Tätigkeit neben einem Studium der Erwachsenenbildung-/Weiterbildung das Studium relevanter Fachdisziplinen erfordert, ist dieser Studiengang von den Zugangsvoraussetzungen für sämtliche Disziplinen geöffnet. Die Verschiedenartigkeit der unterschiedlichen wissenschaftlichen Zugänge der Zielgruppe wird als Stärke für eine Berufstätigkeit in einem komplexen Handlungsfeld mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen begriffen.
Mit dem Masterstudiengang wird dem bildungspolitischen Ziel zur Erhöhung der Durchlässigkeit Rechnung getragen werden. Entsprechend der Novellierung des Thüringer Hochschulgesetzes (vgl. ThürHG: Passus § 63, Abs. 3) wird beruflich besonders qualifizierten Personen das Studium ohne vorherigen Hochschulabschluss ermöglicht: „Zum Zugang zu konsekutiven und weiterbildenden Masterstudiengängen berechtigt grundsätzlich ein erster Hochschulabschluss, ein Abschluss einer Verwaltungsfachhochschule oder ein Abschluss einer staatlichen oder staatlich anerkannten Berufsakademie. Für beruflich Qualifizierte kann der Hochschulzugang zu weiterbildenden Masterstudiengängen unter bestimmten Voraussetzungen auch ohne die vorgenannten Abschlüsse eröffnet sein. Das Nähere zum Zugang zu Masterstudiengängen regeln die Hochschulen in ihren Satzungen“ (ThürHG: Passus § 63, Abs. 3).
Masterstudiengänge werden nach konsekutiven und weiterbildenden Formaten unterschieden: Während konsekutive Masterstudiengänge typischerweise das im Bachelorstudium erworbene Wissen vertiefen und erweitern, sind weiterbildende Masterstudiengänge anwendungsbezogen ausgerichtet, weswegen sie eine Berufspraxis in der Regel von mindestens einem Jahr voraussetzen.
Die Voraussetzung für die Zulassung zum weiterbildenden Masterstudiengang „Weiterbildung und Personalentwicklung“ ist der Nachweis eines ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschlusses mit mindestens 240 Leistungspunkten nach dem „European Transfer and Accumulation System“ (ECTS) oder eines vergleichbaren Abschlusses wie z.B. Magister, Diplom und Staatsexamen) und eine anschließende mindestens einjährige berufliche Tätigkeit im Bereich der Erwachsenen- und Weiterbildung, Personalentwicklung, Beratung oder verwandter Berufe.
Bewerber mit einem Hochschulabschluss im Umfang von mindestens 180 Leistungspunkten können das Studium aufnehmen, wenn sie über eine mindestens zweijährige berufliche Tätigkeit im Bereich der Erwachsenen- und Weiterbildung, Personalentwicklung oder ähnlicher Berufsfelder verfügen und in ihrem beruflichen Werdegang und/oder durch ergänzende Qualifizierungen Kompetenzen erworben haben, die im Umfang von bis zu 60 Leistungspunkten angerechnet werden können und die sie für die Aufnahme des Weiterbildungsstudienganges befähigen.
Bewerber ohne berufsqualifizierenden Hochschulabschluss müssen eine abgeschlossene Berufsausbildung und eine mindestens dreijährige hauptberufliche Berufserfahrung in einem Beruf aufweisen, der in einem fachlichen Bezug zum Studiengang steht. An die Stelle des berufsqualifizierenden Hochschulabschlusses tritt eine Eignungsprüfung.
Eine hohe Qualifikation des Bildungspersonals im Bereich der Weiterbildung und Personalentwicklung soll über die hier aufgeführten verschiedenen Entwicklungswege gewährleistet werden, verbunden mit dem Ziel, Transparenz und Durchlässigkeit abzusichern.

1.2 Didaktische Grundlegung des Konzepts

Der Entwicklung des Studiengangs „Weiterbildung und Personalentwicklung“ ging eine umfangreiche Vorstudie voraus. Der berufsbegleitende Studiengang „Weiterbildung und Personalentwicklung“ wurde auf der Basis einer groß angelegten Bedarfsanalyse in Thüringen, einer differenzierten Anbieteranalyse in der Bundesrepublik Deutschland, im Austausch mit Leiterinnen und Leitern von Einrichtungen der Weiterbildung, auf der Basis aktueller und grundlegender Studien sowie auf Strukturen der Fachwissenschaften und des von der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft vorgelegten Kerncurriculum für konsekutive Bachelor/Masterstudiengänge im Hauptfach Erziehungswissenschaft mit der Studienrichtung Erwachsenenbildung/Weiterbildung geplant.
Als grundlegende Disziplinen werden die Erziehungswissenschaft und die Betriebswirtschaftslehre mit den Teildisziplinen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung und der Personalentwicklung gewählt. U.a. wurden zur Identifizierung grundlegender Themen, die in dem Fragebogen der Bedarfserhebung ihren Niederschlag finden, und der grundlegenden Handlungen im Praxisfeld der Erwachsenen-/Weiterbildung und Personalentwicklung die nachstehend genannten Enzyklopädien, Handbücher, Lehrbücher und einführenden Werke in die Erwachsenen- bzw. Weiterbildung und Personalentwicklung zugrunde gelegt (für die Erwachsenen-/Weiterbildung: English 2005; Faulstich/Zeuner 2008; Kade et al. 1999; Lenz 1987; Pöggeler 1974ff.; Tippelt/von Hippel 2011; Tuijnman 1996; Wittpoth 2003; für die Personalentwicklung: Becker 2005; Bröckermann/Müller-Vorbrüggen 2010; Neuberger 1991; Sonntag 2006).
Grundlegende Handlungen der in diesem Handlungsfeld Tätigen sind:

- Förderung der Selbst-, Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung,
- Lehren, Beraten, Coachen,
- Management von Erwachsenen-, Weiterbildung und Personalentwicklung.

Die grundlegenden Handlungen zielen direkt oder indirekt darauf ab, Lernen und Bildung von Erwachsenen zu fördern.
Die Studie „Key Competences for Adult Learning professionals. Contribution to the development of a reference framework of key competences for adult learning professionals“ (Research voor Beleid 2010) bildete eine wichtige Grundlage zur Identifikation von Tätigkeiten und Anforderungen für Bildungspersonal im Bereich der Erwachsenen- und Weiterbildung. Die EU hat zur Umsetzung ihres Schwerpunkts der bildungspolitischen Strategie 2020 die Studie „Key Competences for Adult Lear-

ning professionals. Contribution to the development of a reference framework of key competences for adult learning professionals" (Research voor Beleid 2010) in Auftrag gegeben, in der relevante Kompetenzen für im Weiterbildungsbereich tätige Personen ermittelt werden. Ziel dieser Studie war die Gewinnung eines vergleichbaren Tätigkeits- und Kompetenzprofils zur Ausübung von Tätigkeiten in verschiedenen Funktionen der Weiterbildung in Europa. Kompetenzen werden in dieser Studie als eine komplexe Kombination aus Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Einstellungen verstanden, die zur Ausübung einer Aktivität erforderlich sind, welche zu einem spezifischen Ergebnis führt (vgl. Research voor Beleid 2010).
Das in diesem Rahmen gewonnene Modell umfasst Kontexte, Aktivitäten und Kompetenzen (vgl. Research voor Beleid 2010):
Die Kontexte, die in Beziehung zu den Aktivitäten und Kompetenzen stehen, beziehen sich auf die des Lernens und Lehrens, auf die Programme und Programmentwicklung, institutionelle Organisation und Management sowie auf die Führung und professionelle Entwicklung.
Dreizehn Aktivitätsfelder umfasst das Modell, die für Professionelle im Feld der Erwachsenen- und Weiterbildung relevant sind:

- „Learning needs assessment,
- Preparation of courses,
- Facilitation of learning,
- Monitoring and evaluation,
- Counselling and guidance,
- Programme development,
- Financial management,
- Human resource management,
- Overall management,
- Marketing and PR,
- Administrative support,
- ICT-support,
- Overarching activities" (Research voor Beleid 2010, S. 11).

Übergreifende Aktivitäten werden von allen im Handlungsfeld der Erwachsenen- und Weiterbildung Tätigen ausgeübt, während die weiteren zwölf Aktivitätsfelder kontextspezifischer Natur sind.
Entsprechend dieser Kategorisierung der Aktivitäten werden die Kompetenzen nach generischen und spezifischen unterschieden: Die generischen Kompetenzen sind zur Ausübung aller Aktivitäten im Erwachsenenbildungssektor erforderlich: „These generic competences are competences that are relevant for carrying out all activities in the adult learning sector. Every professional working in the sector ought to possess these competences regardless of whether they carry out teaching, management, counselling or administrative activities" (Research voor Beleid 2010, S. 12). Die spezifischen Kompetenzen werden in der Studie aus den jeweiligen Aktivitäten abgeleitet. Dem Aktivitätsfeld „Preparation of courses" kann die „Competence in designing an adult learning process" (Research voor Beleid 2010, S. 11) zugeordnet werden. Mit dieser Kompetenz sind nachstehend genanntes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Haltungen verbunden:

„**Knowledge** (im Original hervorgehoben – K.S.): The adult learning professional

- has knowledge of a wide range of learning styles and didactical methods to be used in the learning process
- has knowledge of how to design a curriculum.

Skills: The adult learning professional

- is able to use the learning styles and didactical methods in the learning process
- is able to translate the learning objectives in a learning process …
- is able to adjust the learning process to the needs of the individual adult learner and the group

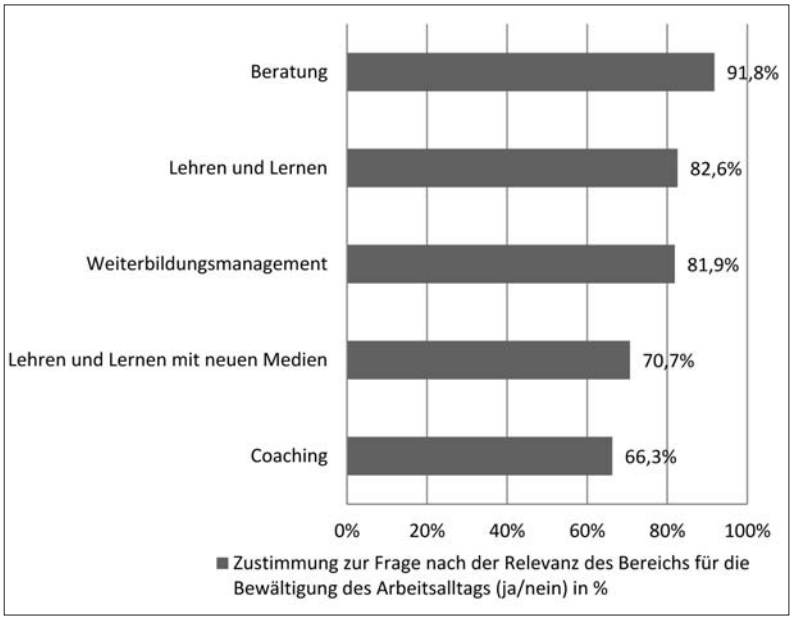
Attitudes: The adult learning professional

- is creative
- is open-minded towards new strategies and changes in the learning process" (Research voor Beleid 2010, S. 66f.)

Zu den generischen Kompetenzen zählen die „Personal competence: being a fully autonomous lifelong learner" (Research voor Beleid 2010, S. 11).
Ergänzend zur Identifizierung der spezifischen Kompetenzen wird ebenso die Struktur der Probleme im Handlungsfeld Weiterbildung und Personalentwicklung geklärt, die ebenso Hinweise auf grundlegende Lern- und Studienziele geben. Hierzu wurde Bezug auf Heifertz (1998) genommen: Die Probleme, die das Bildungspersonal im Praxisfeld der Erwachsenen-, Weiterbildung und Personalentwicklung zu bewältigen hat, sind nicht nur technischer, sondern vor allem auch adaptiver Art. Unter technischen Problemen versteht Heifertz (1998) jene Herausforderungen, deren Algorithmen zur Bewältigung bekannt und vorgegeben sind. Demgegenüber zeichnen sich adaptive Probleme durch dynamische Situationen aus. Adaptive Probleme können nicht mit technischen Ansätzen bewältigt werden, sondern dadurch, dass der mentale Status der Person, die das Problem zu bearbeiten hat, transformiert wird (vgl. Heifertz 1998). Adaptive Herausforderungen unterscheiden sich von technischen dadurch, dass sich der Fokus vom Problem zur Person, die das Problem hat, verlagert. Nach Spiro und Deschryver (2009) stellt die Lehrsituation in der Weiterbildung im Unterschied zu technischen Handlungsfeldern eine schlecht-strukturierte Domäne dar, die durch Unbestimmtheit, fehlende Routinisierbarkeit, Unvorhersagbarkeit und durch fehlende Zerlegbarkeit in additive Elemente gekennzeichnet ist. In einer schlecht strukturierten Domäne gibt es keine erlernbaren Vorschriften, die vernünftig über eine breite Situationsspanne zur Problembewältigung angewendet werden können (vgl. Spiro/Deschryver 2009). Angesichts der Dynamik und Komplexität kann die Situation nicht zureichend antizipiert werden.
Neben der Analyse der Tätigkeits- und Anforderungsprofile auf der Basis dieser EU-Studie wurde die Perspektive auch auf die Zielgruppe selbst gerichtet: In einer am Lehrstuhl für Erwachsenenbildung im Jahre 2012 durchgeführten Studie[1] wurden die Erwartungen, Bedürfnis-

[1] Mein Dank gilt hier Janine Näder und Markus Gomille. Frau Näder war an der Entwicklung des Fragebogens beteiligt, Herr Gomille an der Auswertung der Befragung.

Abbildung 1: Relevanz von grundlegenden Themen für den Berufsalltag



sen und Interessen bezüglich des Studiengangs sowie die Wünsche zur organisatorischen Gestaltung des Studiengangs von im Weiterbildungsbereich tätigen Personen und Bachelorstudierenden erfragt. Akteure im Feld der Weiterbildung und Personalentwicklung der 100 größten Unternehmen Thüringens sowie in Volkshochschulen, privaten Bildungsträgern, Beratungsstellen und weitere Einrichtungen wurden online befragt. Neben dieser Zielgruppe wurden Studierende des Bachelorstudiengangs mit Kern- bzw. Ergänzungsfach Erziehungswissenschaft an der Friedrich-Schiller-Universität Jena schriftlich über einen Papierfragebogen zu dem Studiengang befragt. An der Online-Befragung nahmen 279 Personen teil, an der Befragung mit Hilfe des Papierfragebogens waren es 88 Personen teil. Insgesamt lagen 350 Datensätze vor. Die Ergebnisse werden im Folgenden nur bezüglich der Relevanz von grundlegenden Themen und der Studienerwartungen dargestellt.

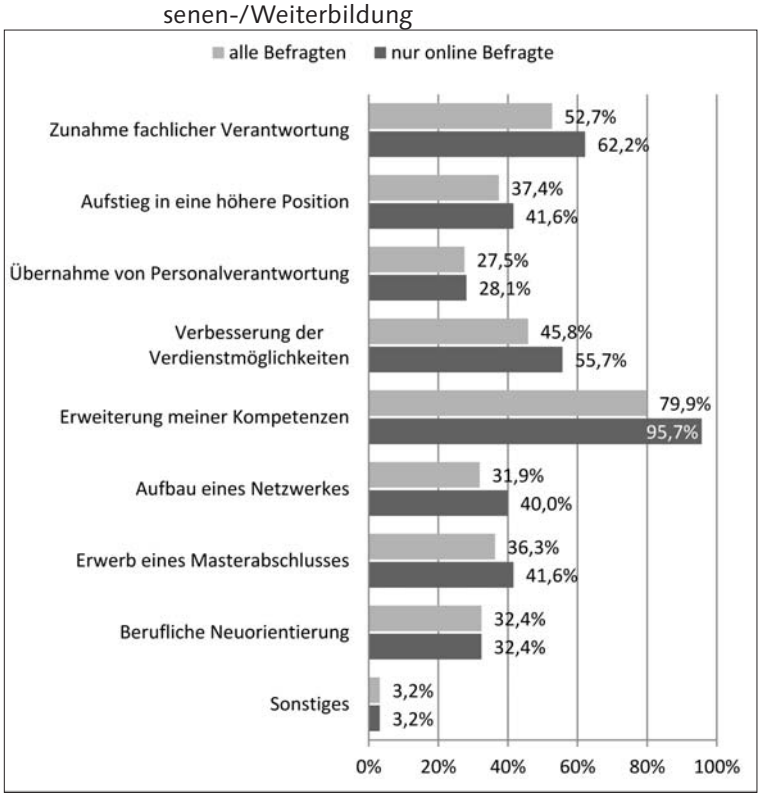
Mit Bezug auf die grundlegenden Handlungen des in der Weiterbildung und Personalentwicklung Tätigen Personals wurden die Berufstätigen nach der Wichtigkeit des Lehrens, der Beratung, des Coachings und des Weiterbildungsmanagements in ihrer derzeitigen Tätigkeit gefragt.

Es wird deutlich, dass die „Beratung" (91,8%) von den befragten Berufstätigen für die ausgeübte Berufstätigkeit am relevantesten erachtet wird, gefolgt vom Lehren und Lernen (82,6%) und Weiterbildungsmanagement (81,9%). Lehren und Lernen mit Neuen Medien geben 70,7% der befragten Berufstätigen als für den ausgeübten Beruf als bedeutungsvoll an und auf Coaching entfielen 66,3% der Nennungen. Zusammenfassend wird angesichts der relativ hohen Anteile der Nennungen über alle Handlungen deutlich, dass die in der Grundlagenliteratur gewonnenen pädagogischen Kernhandlungen sich auch in dieser Studie als für den Erwachsenen- bzw. Weiterbildner und Personalentwickler als grundlegend erweisen.

Antworten auf Filterfragen zur Ermittlung der relevanten Themen in den jeweils als wichtig erachteten Handlungsbereichen machen deutlich, dass die meisten Befragten, für die die Themen Beratung und bzw. oder Coaching im Beruf relevant sind, Frage- und Gesprächstechniken sowie Weiter- bzw. Bildungsberatung als sehr relevant oder relevant erachten. Personen, für die der Handlungsbereich des Lehrens in ihrem Beruf bedeutungsvoll ist, nennen vor allem die Themen Rhetorik, Planung und Durchführung von Seminaren und Kursen, Sozialformen des Lernens sowie selbstorganisiertes und selbstgesteuertes Lernen. Innerhalb des Handlungsfeldes des Weiterbildungsmanagements sind weniger deutlich relevante Teilaspekte erkennbar. Die Erwartungen, die mit einer möglichen Aufnahme eines Studiums verbunden würden, geben ebenso relevante Hinweise auf Studienziele.

Als Erwartungen nannten die berufstätigen Befragten, die sich für den Studiengang interessierten, an erster Stelle die Kompetenzerweiterung (95,7%), gefolgt von einer Zunahme an fachlicher Verantwortung (62,2%), der Verbesserung der Verdienstmöglichkeiten (55,7%), dem Aufstieg in eine höhere Position und dem Erwerb eines Masterabschlusses zu je 41,6%. Fast ein Drittel gab die berufliche Neuorientierung als erwarteten Nutzen

Abbildung 2: Erwartungen an die mögliche Aufnahme eines berufsbegleitenden Studiums im Bereich der Erwachsenen-/Weiterbildung



an. Es wird deutlich, dass neben der eigentlichen Kompetenzerweiterung, die fast alle berufstätige Befragten als Erwartung genannt haben, Handlungsergebniskonsequenzen, wie beispielsweise Zunahme an fachlicher Verantwortung, von einem erheblichen Anteil der Befragten als Erwartung geäußert werden. Für die Bestimmung der Studienziele bedeutet dies, dass neben einer kompetenzbasierten Studienzielarchitektur ebenso der Wirkfaktor, der mit der Absolvierung eines solchen Studiengangs verbunden ist, in den Zielen und in der Konzeption Berücksichtigung finden muss.
Ebenso wurde das Interesse an den Studiengebieten von denjenigen erfragt, die sich für den Studiengang interessieren. Mit Hilfe einer 4-stufigen Likertskala war die Ausprägung des Interesses am jeweiligen Thema als Inhalt des Studiums anzukreuzen. Die Themen, die für den Studiengang als besonders interessant gelten, entstammen den Handlungsbereichen des Lehrens sowie der Beratung und des Coaching. Als interessierende Themen in den Bereichen werden z.B. Frage- und Gesprächstechniken, Beratungsansätze und Methoden, Moderationsansätze, Rhetorik, Moderation, Präsentationstechniken, Durchführung und Planung von Seminaren und Kursen sowie Coachingansätze und-methoden angekreuzt. Aus dem Bereich Weiterbildungsmanagement sind neben Projekt- und Konfliktmanagement die Themen mit HR-Bezug vertreten. Die genannten Interessengebiete weisen einen Zusammenhang zu den im Beruf als relevant erachteten Handlungsbereichen auf. Insgesamt wird deutlich, dass die Bereiche Lehren und Lernen sowie Beratung und Coaching neben Teilbereichen des Weiterbildungsmanagements besondere Interessensschwerpunkte der befragten Personen darstellen.

1.3 Lernziele, Inhalte, Struktur und Organisationsform des Studiengangs

Berufliche Anforderungen im Handlungsfeld der Erwachsenen-/Weiterbildung und der Personalentwicklung können professionell bewältigt werden, wenn es auf der einen Seite eine Passung zwischen Kompetenzen, Aktivitäten und Kontexten gibt und auf der anderen Seite eine Passung zwischen den Voraussetzungen der Person und der Komplexität der Probleme.
Mit dem Masterstudiengang „Weiterbildung und Personalentwicklung" sollen nicht nur Kompetenzen gefördert werden, die der Bewältigung technischer Probleme im Praxisfeld dienen. Ergänzend zu dem Kompetenzmodell (vgl. Research voor Beleid 2010) für die in der Erwachsenen-/Weiterbildung und Personalentwicklung tätigen Personen ist angesichts der Struktur der adaptiven Probleme die mentale Struktur der Studierenden pädagogisch relevant (vgl. Heifertz 1998): „We've said that „complexity" is really a story about the relationship between the complex demands and arrangements of the world and our own complexity of mind" (Kegan/Lahey 2009, S. 29f.). Die hier beschriebene mentale Komplexität bezieht sich auf den „person's frame of reference" (Loevinger 1998, S. 352) bzw. „framework of meaning" (Loevinger 1976; vgl. auch McAdams 1988).
Da die Bildung von Bedeutungen Einfluss auf die Entwicklung von Verhaltensweisen hat, ist dieser Zugang zur Förderung von Professionalität der im Feld der Weiterbildung und Personalentwicklung Tätigen grundlegend (vgl. u.a. Day et al. 2009). In Abhängigkeit der Komplexität der Bedeutungen werden die Welt, die eigene Person oder andere Personen mehr oder weniger führbar (vgl. Kegan/Lahey 2009; Petrie 2011). Vor dem Hintergrund dieser Passung ist der Zusammenhang von Organisations- und Selbstentwicklung nachvollziehbar. Kegan (1994) konnte in Studien aufweisen, dass das Selbst als ein bedeutungsbildendes System sich durch Zunahme der mentalen Komplexität weiterentwickelt.
Mit dem Studiengang sollen auf einer horizontalen Ebene die berufsbezogenen Kompetenzen mit dem dazugehörigen Wissen, den Fertigkeiten, Fähigkeiten und Einstellungen gefördert werden, die es ermöglichen, technische und adaptive Probleme zu bewältigen. Ergänzend dazu im Sinne einer vertikalen Zielsetzung, die für alle spezifischen berufsbezogenen Ziele gilt, ist die hier beschriebene Komplexität der mentalen Struktur zu fördern. Dieses vertikale Ziel soll einen Beitrag zur Selbstentwicklung der Teilnehmenden leisten, um dem Zusammenhang von Selbst- und Mitarbeiterentwicklung und dem Zusammenhang von Selbst- und Organisationsentwicklung Rechnung zu tragen. Hierdurch kann den Erwartungen der Studierenden bezüglich der Handlungsergebniskonsequenzen Rechnung getragen werden.
Die Qualifizierung für das Handlungsfeld der Erwachsenen- und Weiterbildung ist hoch, wenn Erwachsenen-/Weiterbildung und Personalentwicklung gleichwertig studiert werden. Erwachsenen-/Weiterbildung sowie Personalentwicklung sollen erstmals in einem Studiengang studiert werden können, da es in beiden Handlungsfeldern im Kern um die Förderung der Entwicklung der Persönlichkeit geht, auch wenn in unterschiedlichem Maße die Persönlichkeitsentwicklung mit der Entwicklung der Organisation oder des jeweiligen Umfeldes verknüpft wird.
Professionelles Agieren im Feld der Erwachsenen-/Weiterbildung und Personalentwicklung erfordert neben dem Studium der Erwachsenenbildung und der Personalentwicklung das Studium relevanter Fachdisziplinen. Deren Bedeutung variiert in Abhängigkeit des Tätigkeitsfeldes: So beispielsweise sind in der Lehre die jeweiligen Fachdisziplinen, die gelehrt werden, relevant, im Weiterbildungsmanagement ist es die Betriebswirtschaftslehre oder in der Beratung und im Coaching ist es die Psychologie. Interdisziplinarität kennzeichnet somit die Perspektive, die in diesem Studiengang eingenommen wird: Wissen aus verschiedenen Fachbereichen, z.B. Psychologie und Erziehungswissenschaft, wird zur Entwicklung von spezifischen Kompetenzen und zur Bewältigung von Problemen genutzt.
Neben der Interdisziplinarität charakterisiert die Transdisziplinarität den Studiengang: Wissenschaftliches und praktisches Wissen werden im Studium methodisch zur Problembewältigung verbunden. Der Studiengang ist deswegen sowohl theoriebasiert als auch anwendungsbezogen angelegt. Auf der Basis von einschlägigen Theorien und von Forschungsergebnissen werden grundlegende Inhalte erarbeitet und relevante Handlungsprobleme im Feld der Weiterbildung durch forschendes Lernen bearbeitet.

Die Inhalte des Studiengangs beziehen sich auf die grundlegenden Handlungen des Praxisfelds der Erwachsenen-/Weiterbildung und der Personalentwicklung. Diese Inhalte werden in den vier Modulen „Lernen und Lehren im Erwachsenenalter", „Weiterbildungsmanagement", „Beratung und Coaching" sowie „Personal- und Organisationsentwicklung" angeboten.
Parallel zu diesen vier Modulen sind Querschnittmodule angeordnet, das Projektmodul und ein optionales Individual-Coaching. In dem Projektmodul sollen die Studierenden ein komplexes modulübergreifendes Projekt entwickeln und einen Projektbericht abfassen. Sie erwerben begleitend Kompetenzen zur Initiierung, Planung und Steuerung von Projekten, Koordination der Arbeit in Projekten, Kontrolle des Projektfortschritts sowie der Sicherstellung der Kommunikation und Information im Projekt. Parallel zum Studium wird ein Individual-Coaching angeboten, das die zielhemmenden Kognitionen abbauen soll.

Tabelle 1: Struktur des Studiengangs

Modul 1	Lehren und Lernen	Modul 6: Projektmodul	Individual-Coaching
Modul 2	Personal- und Organisationsentwicklung		
Modul 3	Beratung und Coaching		
Modul 4	Weiterbildungsmanagement		
Modul 5	Masterarbeit		

Die Module werden nachstehend bezüglich der zu erwerbenden Kompetenzen skizziert:

Modul: Lernen und Lehren im Erwachsenenalter
Die Studierenden verfügen über grundlegende Kenntnisse zum Lernen Erwachsener, zum Lehren und zur Didaktik. Diese Kenntnisse befähigen sie dazu, Lehr- und Lernprozesse zu gestalten und zu evaluieren. Digitale Medien können angemessen eingesetzt werden.

Modul: Personal- und Organisationsentwicklung
Die Studierenden erwerben Kenntnisse zur strategischen und operativen Personalentwicklung. Sie können Mittel der Personal- und Kompetenzdiagnostik bzw. -messung und der Personal- und Kompetenzentwicklung sowie der Evaluierung des Erfolgs dieser Maßnahmen gezielt einsetzen. Sie sind in der Lage, Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe zu erkennen, systematisch zu erfassen und auf die ermitteln Bedarfe professionell zu reagieren.

Modul: Weiterbildungsmanagement
Die Studierenden erwerben grundlegende Kenntnisse zu strategischen und operativen Fragen des Weiterbildungsmanagements. Die Studierenden können Weiterbildungsstrategien anwenden und sind in der Lage, bedarfsgerechte Weiterbildungsprogramme und -angebote zu planen, zielgruppenorientiert zu adressieren und zu implementieren.

Modul: Beratung und Coaching
Die Studierenden erwerben Kenntnisse zu Formen, Konzepten, Methoden und Ansätzen der Beratung und des Coachings. Sie sind in der Lage, auf der Basis ihres theoretischen Wissens eine für den konkreten Fall angemessene Beratungs- bzw. Coaching-Strategie auszuwählen und anzuwenden, in Konfliktsituationen zu intervenieren und ihr Handeln zu reflektieren.

Projektmodul
Die Studierenden sind in der Lage, ein modulübergreifendes Projekt wissenschaftlich begründet zu planen und zu entwickeln sowie gegebenenfalls umzusetzen und einen wissenschaftlichen Projektbericht zu verfassen. Sie kennen die wichtigsten Methoden, wie Projekte erfolgreich initiiert, geplant, durchgeführt und gesteuert werden können und wenden diese erfolgreich an.

Masterarbeit
Diese Abschlussarbeit bildet den Nachweis der Befähigung zum wissenschaftlichen Arbeiten auf MA-Niveau.
Der Studiengang ist so angelegt, dass das Studium parallel zu einer Vollzeit-Berufstätigkeit absolviert werden kann. Dies wird dadurch gewährleistet, dass die Präsenzlehre in Blockveranstaltungen am Wochenende stattfindet, die Präsenzlehre zugunsten eines höheren Anteils an Selbststudium durch die Teilnehmer und die Arbeitslast pro Semester im Vergleich zu einem Vollzeitstudium um ein Drittel reduziert sind. Die Regelstudienzeit beträgt drei Semester, in denen die Studierenden insgesamt 60 Leistungspunkte zum erfolgreichen Abschluss erwerben müssen.

2. Zusammenfassung

Der vorgestellte Masterstudiengang, der an der Friedrich-Schiller-Universität Jena angeboten wird, ist bezüglich der didaktischen Konzeption und der Ausrichtung in Deutschland einzigartig. Dieses haben die Analysen zu den Wertkurven der bestehenden Studiengänge mit Studienschwerpunkt Erwachsenen-/Weiterbildung oder Personalentwicklung gezeigt.
Der Studiengang weist ein inter- und transdisziplinäres Profil auf, das (a) wissenschaftliches und praktisches Wissen methodisch verbindet und (b) inhaltlich Weiter- und Erwachsenenbildung mit Personalentwicklung zusammenführt und dabei relevante Teildisziplinen berücksichtigt.
Die Zielstruktur ist vertikal und horizontal angelegt, um sowohl technische als auch adaptive Probleme im Handlungsfeld der Erwachsenen-/Weiterbildung und Personalentwicklung adressieren zu können. Diese Zielstruktur korrespondiert mit einer entsprechend vertikal und horizontal angelegten Studienstruktur und einem methodischen Set.
Mit Blick auf eine Professionalisierungsstrategie ist bildungspolitisch anzustreben, dem Bedarf nach Professionalisierung im Feld der Erwachsenenbildung in Deutschland durch Novellierungen der Erwachsenenbildungs- und Weiterbildungsgesetze auf Länderebene zu entsprechen, indem die Gesetze eine Hochschulausbildung mit Schwerpunkt Weiterbildung bzw. Erwachsenenbildung für die pädagogische Leitung und das hauptamtliche pädagogische Personal im Bereich der Erwachsenenbildung in öffentlicher Trägerschaft vorsehen.

Literaturverzeichnis

Bahl, A./Grollmann, P. (2011) (Hg.): Professionalisierung des Berufsbildungspersonals in Europa: Strukturen, Inhalte und berufsbildungspolitische Aktivitäten. Bielefeld.

Becker, M. (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. Aufl., Stuttgart.

Bloch, R. (2006): Wissenschaftliche Weiterbildung im neuen Studiensystem – Chancen und Anforderungen. Eine explorative Studie und Bestandsaufnahme. (HoF-Arbeitsbericht 6'06). Wittenberg: Institut für Hochschulforschung.

BMBF (Hg.) (2004): Berufliche und soziale Lage von Lehrenden in der Weiterbildung. Bericht zur Pilotstudie. http://www.bmbf.de/pub/berufliche_und_soziale_lage_von_lehrenden_in_der_weiterbildung.pdf (2.06.2013)

Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (2010) (Hg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung, Arbeitsstrukturierung. 3. Aufl., Stuttgart.

Day, D. V./Harrison, M. M./Halpin, S. M. (2009): An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise. New York.

English, L., M. (2005): International Encyclopedia of Adult Education. Basingstoke.

Europäische Kommission (2010): Ein neuer Impuls für die europäische Zusammenarbeit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zur Unterstützung der Strategie Europa 2020. Brüssel, 09.06.2010, KOM 296.

Faulstich, P./Zeuner, C. (2008): Erwachsenenbildung: Eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten. Weinheim.

Faulstich, P./Haberzeth, E. (2007): Recht und Politik. Studientexte für Erwachsenenbildung. Bielefeld.

Graf, J. (2010): Trendanalyse 2009: Quo vadis, Weiterbildung? In: Ders. (Hg.): Seminare 2010. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. 21. völlig überarbeitete Ausgabe, S. 21-40. Bonn.

Heifertz, R. (1998): Leadership Without Easy Answers. Cambridge, MA.

Kade, J./Nittel, D./Seitter, W. (1999): Einführung in die Erwachsenenbildung. Bd. 11. In: Baacke, D. (Hg.): Grundriß der Pädagogik. Stuttgart.

Kegan, R. (1994): In over our heads. The mental demands of modern life. Cambridge, MA.

Kegan, R./Lahey, L.L. (2009): Immunity to Change. How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization. Boston, MA.

Kraft, S. (2005): Professionalisierung in der Weiterbildung. Die aktuelle Situation des Personals in der Weiterbildung. Bonn.

Lenz, W. (1987): Lehrbuch der Erwachsenenbildung. Stuttgart.

Loevinger, J. (1998): Completing a life sentence. In: Westenberg, P. M./Blasi, A./Cohn, L. D. (Hg.): Personality development. Theoretical, empirical, and clinical investigations of Loevinger's conception of ego development. pp. 347-354. Mahwah, NJ.

Loevinger, J. (1976): Ego development. San Francisco, CA.

McAdams D. P. (1988): Power, Intimacy, and the life story. Personological Inquiries into Identy. New York, London.

Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Stuttgart.

Petrie, N. (2011): Future Trends in Leadership Development. A White Paper. Center for Creative Leadership: Greensboro, NC; Brussels, Singapore.

Pöggeler, F. (Hg.): Handbuch der Erwachsenenbildung – unter Mitarbeit und Beratung von Hans-Ulrich Amberg, 8 Bände, Stuttgart.
Band 1: Einführung in die Andragogik – Grundfragen der Erwachsenenbildung, 1974.
Band 2: Management und Recht der Erwachsenenbildung, Pöggeler, F./Beckel, A./Senzky, K., 1974.
Band 3: Anthropologie und Psychologie des Erwachsenen, Pöggeler, F./Zdardzil, H./Olechowski, R., 1976.
Band 4: Geschichte der Erwachsenenbildung, 1975.
Band 5: Erwachsenenbildung in fünf Kontinent, Pöggeler, F./Leirmann, W., 1979.
Band 6: Soziologie der Erwachsenenbildung, Pöggeler, F./Eggers, P./Steinbacher, F., 1977.
Band 7: Didaktik der Erwachsenenbildung, Pöggeler, F./Raapke, H.-D./Schulenberg, W., 1985.
Band 8: Neue Theorien der Erwachsenenbildung, Pöggeler, F./Wolterhoff, B., 1981.

Research voor Beleid (2010): Key Competencies for Adult Learning professionals. Contribution to the development of a reference framework of key competences for adult learning professionals. Final Report. Zoetermer.

Schaeper, H./Schramm, M./Weiland, M./Kraft, S./Wolter, A. (2006): International vergleichende Studie zur Teilnahme an Hochschulweiterbildung. Abschlussbericht. Projektbericht. Hannover: HIS.

Sonntag, K. (2006) (Hg.): Personalentwicklung in Organisationen. 3. Aufl., Göttingen.

Spiro, R. J./DeSchryver, M. (2009): Constructivism: When it's the wrong idea and when it's the only idea. In: Tobias, S./Duffy, T. (Hg.): Constructivist theory applied to instruction: Success or failure. pp. 106-123. Mahwah, NJ.

Thüringer Hochschulgesetz (ThürHG) vom 21. Dezember 2006: Stand: Letzte berücksichtigte Änderung: §§ 79,90 geändert durch Artikel 12 des Gesetzes vom 12. August 2014. (GVBl. S. 472, 524). http://landesrecht.thueringen.de/jportal/?quelle=jlink&query=HSchulG+TH&psml=bsthueprod.psml&max=true. (13.12.2014)

Tippelt, R./von Hippel, A. (2011) (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung und Weiterbildung. 5. Aufl., Wiesbaden.

Tuijnman, A.C. (1996). (Hg.): International Encyclopedia of Adult Education and Training. 2. Aufl., Oxford.

Willich, J./Minks, K.-H. (2004): Die Rolle der Hochschulen bei der beruflichen Weiterbildung von Hochschulabsolventen. Sonderauswertung der HIS Absolventenbefragung der Abschlussjahrgänge 1993 und 1997 fünf Jahre nach dem Studienabschluss. Hannover: HIS.

Wittpoth, J. (2003): Einführung in die Erwachsenenbildung. Opladen.

■ **Dr. Käthe Schneider,** Professorin für Erwachsenenbildung, Universität Jena,
E-Mail: k.schneider@uni-jena.de

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

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

Susanne Schulz

Personalstrategie an Hochschulen – eine Herausforderung auch für eine universitäre Verwaltung

Susanne Schulz

1. Personalstrategie in Universitäten

Die Personalstrategie beschreibt die Ausrichtung des Personalmanagements einer Organisation mit dem Ziel diese handlungsfähig für die Zukunft zu machen sowie eine nachhaltige Erreichung der Ziele der Gesamtorganisation zu ermöglichen.

„Ein Personalmanagement umfasst Aktivitäten, die sich mit dem Ausbau, der Pflege und der Nutzung von Personal, ihren Ressourcen und Potenzialen für die Gesamtorganisation beschäftigen. Diese Aktivitäten sind eng an die strategischen Ziele der Organisation geknüpft und zeichnen sich vor allem durch die Merkmale Langfristigkeit und Ganzheitlichkeit aus" (DGFP 2014).

Eine wirksame Personalstrategie sollte entsprechend komplementär Organisationsstrategie und Personalpolitik ergänzen sowie den Handlungsrahmen für ein ganzheitliches, mittel- bis langfristiges Personalmanagement formulieren das Ausbau, Pflege und Nutzung von mitarbeiterbezogenen Kompetenzen umfasst. Hierin liegt ihr zentraler Beitrag zur nachhaltigen Umsetzung der Organisationsziele und -strategien.

Konkret auf Universitäten und Hochschulen übertragen ist die Personalstrategie eine zukunftsorientierte, aus der Hochschulentwicklungsplanung der Hochschulleitung abgeleitete, ganzheitliche Ausrichtung für ein Personalmanagement: Die Potenziale aller Beschäftigtengruppen in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement und Administration sollen gefördert, erhalten und weiterentwickelt werden. Hierbei sind politische, normative und kulturbezogene Aspekte der Hochschullandschaft als Rahmenbedingung berücksichtigt und spezifische Beteiligungs- und Organisationsentwicklungsaspekte mitgedacht, um zur Zukunftssicherung der eigenen Organisation Hochschule und ihrer Fakultäten beizutragen.

Um dies sicherzustellen spiegeln sich in der Personalstrategie idealerweise die wesentlichen Ziele der Universität in Bezug auf die Entwicklung ihrer Personalstruktur, ihrer Positionierung zu ihren Beschäftigten, ihre Erwartung an die Beschäftigten und ihren Leistungen. Die Ziele des Personalmanagements müssen verknüpft sein mit der strategischen Ausrichtung der Universität und sind hinsichtlich ihrer Ausgestaltung mit allen relevanten Organisationsbereichen und Gremien abzustimmen.

Die hier formulierte Definition ist nicht nur maßgebend für die ganzheitliche Personalstrategie einer Universität, sondern auch für das Ausgestalten des Personalmanagements und ihrer zugrundeliegenden Personalstrategie in ihren Teilbereichen.

1.1 Expertenorganisation Universität

Die Organisation Universität

Die „Organisation Universität" als System ist bei der Formulierung einer ganzheitlichen Strategie für das Personalmanagement mit ihrer inneren Vielfalt und Differenziertheit zu betrachten und als eine besondere Herausforderung zu sehen. Dies gilt insbesondere dann, wenn in (Teil)Strategien auf einzelne Einheiten (Fakultät, wissenschaftsstützende Betriebseinheit, Verwaltung) fokussiert wird. Als „Expertenorganisation" besteht die Universität aus vielen „Einzelteilen" und ist in teil-autonome Sub-Systeme gegliedert, die nur in geringem Maße interdependent sind. Fakultäten, Institute und zentrale Einrichtungen ungleicher Größe arbeiten in den unterschiedlichen Fächern diverser Disziplinen relativ „überschneidungsfrei". In ihrer Vielheit sind die Elemente des Systems Universität unter einem organisationalen Dach miteinander verbunden: Die Wissenschaft mit ihren Kernprozessen Forschung, Lehre und wissenschaftliche Nachwuchsförderung werden durch administrative Prozesse unterstützt und durch Management- und Führungsprozesse gesteuert. Dem Personalmanagement kommt zudem im Rahmen der Gesamtentwicklung der Universität als einer personalintensiven Wissenschaftsorganisation eine zentrale Funktion zu. Dies wird im Zuge zunehmender, bzw. in weiten Teilen gelebter Autonomie besonders wichtig, da Universitäten und Hochschulen in diesem Kontext deutlich mehr Verantwortung für ihre Organisation und damit auch für ihr Personal übernehmen (müssen). Diese ‚neue' Selbständigkeit wirkt sich auf alle Bereiche der Hochschule, auch auf die Verwaltung – die im weiteren noch näher betrachtet wird – in Form veränderter Aufgaben, neuen Anforderungen auch bezogen auf die Kompetenzen des Personals aus.

Personalmanagement und Personalstrategie an Universitäten – eine Bestandsaufnahme

Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen blieben lange bürokratischen Traditionen verhaftet (Hanft 2008, Vorwort, in: Pellert/Widmann 2008). Personalarbeit bezog und bezieht sich teilweise an Hochschulen immer noch

im günstigsten Fall auf Personalplanung, -beschaffung, -einsatz und -entlassung.
Moderne Formen des Human Ressource Management, die die strategische Bedeutung des Personals anerkennen, die Verantwortung von Management und Führung für das Personal fokussieren und die daraus resultierende Verpflichtung auch artikulieren, befinden sich seit einigen Jahren bestenfalls in den Anfängen, in wenigen Hochschulen in einem fortgeschrittenen Stadium, statt etabliert eine selbstverständliche Größe in der Hochschulpolitik und -strategie zu sein. Dies trifft auf das wissenschaftsstützende und das wissenschaftliche Personal gleichermaßen zu. Für das wissenschaftliche Personal sind Elemente modernen Personalmanagements an Universitäten traditionell länger vorhanden als für das wissenschaftsstützende Personal (Professoren erkennen das Potenzial ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und fördern dieses traditionell, nutzen Netzwerke – die Sientific Community –, um „ihren" wissenschaftlichen Nachwuchs zu entwickeln und zu fördern etc.). Dies geschieht allerdings individuell und ist personenabhängig – bezogen auf die fördernde Person – sehr unterschiedlich entwickelt und gestaltet. Es fehlt insgesamt an einer systematischen, von der Hochschulstrategie abgeleiteten ganzheitlichen Personalstrategie für alle Beschäftigtengruppen an Universitäten, die der eingangs gefundenen Definition entsprechen könnte.

Rahmenbedingungen und Ansatzpunkte einer Hochschul-Personalstrategie

In Zeiten der Veränderung für Hochschulen wächst die Erkenntnis, dass auch an Universitäten die Entwicklung einer Personalstrategie für ein ganzheitliches Personalmanagement eine gemeinsame Basis und Perspektive der Organisation voraussetzt. Auch hier sind gemeinsame Standards in Personalfragen entscheidende Elemente institutioneller Handlungs- und Steuerungsfähigkeit. Das ist allerspätestens mit dem Einzug neuer Steuerungsmodelle im Kontext des New Public Managements auch an Universitäten angekommen. New Public Management ist eine generalisierende Beschreibung neuer Führungssysteme, -strukturen und -instrumente. Dezentrale Ressourcenverantwortung soll durch gezielte Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen das Führen und Steuern unterstützen, usw... So zu denken ist an Hochschulen zunächst allerdings völlig ungewohnt und die Notwendigkeit, im Hinblick auf einen möglichen Nutzen, entsprechend zu handeln wenig bewusst. Eine Personalstrategie für die gesamte Universität im Kontext notwendiger politisch gewollter Veränderung – selbstverständlich in all ihren Facetten – zu formulieren kommt einer „kulturellen Unmöglichkeit" zumindest aber einem Paradigmenwechsel gleich. Es ist aktuell noch davon auszugehen, dass schon begrifflich ein Personalmanagement in der Universität mindestens eine „zweifache Irritation" auslöst. Die Angehörigen der Universität werden als ‚Personal' bezeichnet, was ggf. ein Affront oder mindestens aber eine Zumutung für die sein kann, die sich selbst als autonome Experten und Expertinnen, nur sich selbst und der Freiheit von Forschung und Lehre verpflichtet, begreifen. Sich managen zu lassen bzw. selbst managen zu müssen, löst, u.U. aus demselben Grund, mindestens ebenso viel Unmut aus (vgl. Pellert/Widmann 2008, S. 14). Das Selbstverständnis von Führung und (begrifflich als noch unpassender empfunden) von Management ist nicht vergleichbar mit dem in Unternehmen im klassischen Sinne. Auch ist Hochschule funktional anders strukturiert (s.o.) Eine Wendung der Organisation Hochschule durch Übereinkunft eine gemeinsamer Strategie, Zielsetzung und Prozesse zu formulieren und damit die Verantwortung für die Hochschule insgesamt sichtbarer zu machen, zahlt ein auf ein sich veränderndes Grundverständnis und setzt ein neues, von den Angehörigen der Hochschule geteiltes Führungs- und Steuerungsverständnis voraus. Der Gedanke und erst recht die umsetzungsrelevante Entwicklung einer ganzheitlichen Personalstrategie an Universitäten erschien vielen Akteuren bisher also eher als „eine Zumutung" denn als „ein Segen", sofern sie überhaupt darüber ernsthaft nachgedacht haben. Für diese „fragmentierte und spezialisierte Expertenorganisationen," so Pellert und Widmann, „die es bis jetzt gewohnt waren, Personalentscheidungen in fast ausschließlich fachbezogener Orientierung dezentralisiert zu treffen – orientiert an der Logik des Faches und nicht an der Logik der Organisation und ihres Gesamtprofils" (Pellert/Widmann 2008, S. 130) eine echte Herausforderung! Hier liegt eine weitere, wirklich große Aufgabe für Hochschulleitung und Personalmanagement. Auf der einen Seite stellt sich die traditionell geprägte innere Funktionsweise der Universitäten angesichts veränderter Rahmenbedingungen als zunehmend problematisch und überholt dar. Die Frage, ob einzelne Universitäten – sofern sie sich nicht verändern – den Erfordernissen der Zukunft weiterhin noch angemessen begegnen können ist also ganz real (vgl. Schmidt 2007, S. 126). Auf der anderen Seite stehen Universitäten in der Tradition hoher individueller Autonomie ihrer Expertinnen und Experten als wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Kernprozesse Forschung und Lehre. Dabei sind das Wissen und die Reputation ihrer Wissenschaftler/innen für die Universität als Ganzes von hohem Wert. Für die Entwicklung von kollektiv verbindlichen Strategien und Standards, beispielsweise für ein ganzheitliches universitäres Personalmanagement, ist es daher zwingend erforderlich, dass auf der einen Seite Rahmenbedingungen vorhanden sind, die eigenständiges Handeln weiterhin ermöglichen, institutionelle Prioritäten und Standards aber auf der anderen Seite systematisch im Dialog entwickelt, klar ausgewiesen und eingehalten werden und nicht als „übergestülpt" wahrgenommen werden.
Hochschulreformen und zunehmende institutionelle Autonomie in der universitären Landschaft bringen, ergänzend zu den bereits skizzierten Herausforderungen, neben den traditionellen auch neue Aufgaben und Anforderungen mit sich. Wissenschaftliche Tätigkeit sieht sich einem erhöhten Legitimationsdruck (zunehmend durch Outcome-Orientierung ihrer Tätigkeit, mindestens aber finanziell) gegenüber. Drittmittelfinanzierte Forschung und Profilbildung ist auch hochschulpolitisch immer mehr gefordert. Aus der Perspektive einer verwaltenden Einheit verursacht dies sowohl infrastrukturell, organisatorisch, buchhalterisch und personell einigen

Aufwand. Qualitätssicherung in Lehre und Weiterbildung wächst an Bedeutung. Damit einher geht der Bedarf an organisationalen und qualitätssichernden Maßnahmen. Zentrale Steuerung wie dezentrale Eigenverantwortung und das Verhältnis zueinander sind wichtige, nicht neue, aber neu diskutierte Themen. Neue Steuerungs-, Management- und Unterstützungsaufgaben wie Internationalisierung, Fundraising, Diversity Management, modernes Personalmanagement, Personalentwicklung, Evaluation, Controlling, das kaufmännische Rechnungswesen, etc. sind nun „überlebenswichtige" Faktoren für die autonome Hochschule als Organisation.

Die Fakultäten sehen sich der Anforderung gegenüber, gemeinsame Zielsetzungen und ganzheitliche Strategien zu entwickeln die die Universität in Gänze stärken, um überlebensfähig zu bleiben und damit auch das eigene Fach abzusichern, ganz entgegengesetzt zu den tradierten „Fachegoismen" der eigenen Community.

Der wissenschaftsstützende Bereich und seine Beschäftigten müssen in diesem Kontext der Veränderung zunehmend zu den administrativen auch gestaltende, strategische und managementbezogene Aufgaben wahrnehmen. Veränderte Anforderungen an Wissenschaft und die Organisation Hochschule insgesamt haben geänderte Anforderungen an zentrale Verwaltungen zufolge. Diese neue Herausforderung „fühlt" sich nicht nur für diese Beschäftigtengruppe „neu" an, sondern auch der wissenschaftliche Bereich erkennt, dass neue Formen der Zusammenarbeit und Kooperationen gefordert sind. Tätigkeiten, die neuen wissenschaftspolitischen Anforderungen Rechnung tragen wollen, weichen so die bisher „gepflegten" Grenzen zwischen Subsystemen – z. B. den administrativen und den wissenschaftlichen – erkennbar auf (vgl. Hanft 2004, S. 136). Dieser „Paradigmenwechsel" in Universitäten vollzieht sich nicht ohne zum Teil erhebliche Irritationen und Widerstände auf beiden Seiten.

Als weiteres „externes" Problem ist ein härterer, existenzieller Wettbewerb in Bezug auf die Studierenden und die „Besten" in der Wissenschaft zwischen den Universitäten und Hochschulen und auch zwischen Universitäten und außeruniversitären Wissenschaftsbetrieben entstanden. Die sogenannte „freie" Wirtschaft wirbt zudem mit attraktiven Angeboten schon vor Studienabschluss, um den exzellenten wissenschaftlichen Nachwuchs, der sich im nächsten Karriereschritt als erfolgreicher Absolvent und Doktorand – das Wohlwollen des und die Abhängigkeit vom betreuenden Hochschullehrer leid – immer häufiger – auch unter finanziellen Aspekten – gegen die Wissenschaftskarriere entscheidet. Auch im wissenschaftsstützenden Bereich ist schon seit geraumer Zeit ein harter Wettbewerb um die innovativen, fachkundigen zukunftsorientierten Mitarbeiter/innen entbrannt. Die Tarifbeschäftigten können problemlos auf attraktive Arbeitsplätze außerhalb der Universität und auch insgesamt außerhalb des öffentlichen Dienstes wechseln und tun das auch. Den Beamtinnen und Beamten kommen innerhalb des öffentlichen Dienstes sowohl der Wettbewerb um die Besten zwischen den Universitäten „zu Gute" also auch andere attraktive Arbeitsplätze im Öffentlichen Sektor.

(Weiter-)Entwicklung erscheint zwingend notwendig nicht nur wie gewohnt innerhalb der eigenen Scientific Community oder in kleinen Schritten in der Verwaltung, sondern kulturell und organisatorisch und verzahnt auf das Gesamtsystem Universität gerichtet. Letztlich geht es darum, im Wettbewerb „am Markt" als Universität unter den gegebenen Bedingungen zukunftsfähig zu sein. Auch für die Universitäten dreht sich die Welt in Anbetracht der Anforderungen von innen und außen immer schneller und wird vielfältiger. Eine ganzheitliche Hochschulstrategie, die eine systematische Organisationsentwicklung und eine hierzu kompatible auf das Gesamtsystem bezogene Personalstrategie umfasst, erscheint daher unerlässlich.

Personalstruktur an Universitäten

Die Personalstruktur an Universitäten ist durch die noch andauernde Übergangsphase vom traditionellen öffentlichen Sektor mit seiner Beschäftigtenstruktur hin zu flexibler gestaltbaren und vielfältigen Formen von Vertragsverhältnissen und Aufgabenverteilung gekennzeichnet. Ein weiterer Grund, Personalmanagement an Hochschulen neu zu denken. Die gesetzliche Grundlage bilden die Hochschulgesetzgebungen im Bund und den Ländern.

An der Universität sind folgende Personalkategorien und Beschäftigungsverhältnisse aktuell hochschulspezifisch zu unterscheiden:

- Wissenschaftlich und künstlerisch beschäftigtes Personal (Hochschullehrer/innen, Professor/innen, Juniorprofessor/innen, wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigte des akademischen Mittelbaus),
  - Stammpersonal mit Aufgaben in Forschung, Wissenstransfer, fakultätsbezogen Hochschulentwicklung und -management,
  - Stammpersonal mit ausschließlicher Verwendung in der Lehre (Lehrkräfte für besondere Aufgaben, Lehrbeauftragte),
  - Stammpersonal mit (nahezu) ausschließlicher Verwendung in der Forschung (z.B. Forschungsprojektmitarbeiter/innen ohne Lehrverpflichtung),
  - Drittmittelfinanzierte Projektmitarbeiter/innen.
- Wissenschaftsunterstützendes Personal (z.B. administratives Personal, technisches Personal, Bibliothekspersonal, studentische Hilfskräfte).

Quer dazu unterscheidet man:

- Personal in „sicheren" Arbeitsverhältnissen (Beamte, unbefristet beschäftigte Angestellte),
- Personal in weniger sicheren Arbeitsverhältnissen (Befristungen mit Laufzeiten > 2 Jahre),
- Personal in „prekären" Beschäftigungsverhältnissen (z.B. Wissenschaftliche Hilfskräfte, Beschäftigungsverhältnisse mit kurzer Vertragslaufzeit im wissenschaftlichen Bereich).

Kulturell „innenpolitisch" ist die Unterscheidung zwischen wissenschaftlichen und wissenschaftsstützenden Beschäftigten (alle Beamte und Angestellte, die nicht unmittelbar in Forschung und Lehre tätig sind) nach wie vor relevant und bezeichnend. Hierbei ist die Tätigkeit und nicht so sehr die formale Qualifikation von Bedeutung. Ebenfalls von Bedeutung ist bei der Unterscheidung von Wissenschaftlern und Nicht-Wissenschaftlern die gesetzliche Grundlage, auf die das jeweilige Beschäftigungsverhältnis vertraglich begründet ist. Allerdings

bildet sich die reale Entwicklung in der Beschäftigtenstruktur zunehmend weniger in der formal gegebenen Struktur ab.
Beispielsweise wächst, im Zuge der institutionelle Autonomie der Hochschulen, seit einigen Jahren eine „dritte" Gruppe von Beschäftigten heran, die zwar zum wissenschaftsstützenden Bereich zu zählen ist, aber relativ wissenschaftsnahe Aufgaben wahrnimmt – und oft (u.U. formal falsch) dem wissenschaftlichen Bereich zugeordnet wird (z.B. Internationalisierung von Forschung und Lehre, Personal- und Organisationsentwicklung, Akkreditierung, etc.). Auch übernehmen immer mehr wissenschaftlich Beschäftigte in ihren Fakultäten Management- und Organisationsaufgaben. Es ist eine wichtige Aufgabe des Personalmanagements adäquate und transparente Personalstrukturen zu schaffen und so das Delta zwischen Realität und formaler Struktur zu verringern (nicht zuletzt auch aus arbeits- und dienstrechtlichen Erwägungen).

1.2 Ziele für ein Personalmanagement an Universitäten

Aus den skizzierten Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Notwendigkeiten im Hinblick auf Perspektiven und Veränderung für Universitäten ergeben sich zunächst folgende mögliche Ziele für ein universitäres Personalmanagement und damit für eine ganzheitliche Personalstrategie:

1. Eine wirksame und zum Erfolg führende Personalstrategie für die Universität ist eingebettet in die Gesamtstrategie der Hochschule.
2. Um der Organisationsform Hochschule „gerecht" zu werden, sollte ein zentrales Personalmanagement als professionelle Dienstleistungseinrichtung mit dezentralen Personalentwicklungsverantwortlichen / Personalmanager/innen / Fakultätsmanager/innen / Geschäftsführer/innen kooperieren.
3. Personalbezogenen Handlungsfelder und -instrumente werden in der ganzheitlichen Personalstrategie fokussiert und auf die wissenschaftlichen und die wissenschaftsstützenden Einheiten (dezentral) heruntergebrochen und konkretisiert, indem diese maßgeblich einbezogen werden.
4. Aktivitäten, Maßnahmen und Programme des Personalmanagements die auf Erreichung und Umsetzung der Organisationsentwicklungsziele und damit auf die Organisationsstrategie einzahlen werden unter Einbeziehung der Stakeholder[1] bedarfsgerecht formuliert, bereichsspezifisch umgesetzt, evaluiert und weiterentwickelt.
5. Die Personalstrategie benennt Möglichkeiten des Personalmanagements, um im Wettbewerb um Personal mit einem klaren Profil zu überzeugen, um die benötigten Wissenschaftler/innen, Fachleute, Talente und Potenzialträger/innen anzuziehen und die Motivation und Bindung nachhaltig zu stärken. Gleichzeitig soll ein hoher Identifikationsgrad mit der Organisation erreicht werden, der auch nachwirkt und so positiv auf das Image und damit auf die „Marktposition" der Universität einzahlt, wenn im Zuge der Fachkarrieren geplant oder ungeplant, Wissenschaftler/innen und Beschäftigte in Technik und Verwaltung die Universität verlassen.
6. Bedarfsgerechte Fort- und Weiterbildung als ein Element von Personalentwicklung richtet sich an die Beschäftigen in den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und Professionen, so dass diese ihre Aufgaben heute, morgen und übermorgen gut und sachgerecht ausführen und ausfüllen können. Hierbei werden entwicklungsbezogene Anforderungen an veränderte Kompetenzprofile und die vorhandenen Beschäftigtengruppen und -strukturen mit ihren Qualifikationsgraden, Schlüsselkompetenzen etc. berücksichtigt. In diesem Rahmen sind auch veränderten Anforderungen der Studierenden an Hochschule und ihre Auswirkung auf die Anforderung an Beschäftigte in Wissenschaft und Administration zu beachten.
7. In der Personalstrategie werden Möglichkeiten skizziert, wie das Personalmanagement in der Universität die Pflege und Festigung (ggf. Veränderung) der Organisationskultur unterstützt und sich insgesamt auf die Changemanagementprozesse der Universität einstellt und so die Zielsetzungen der Universität insgesamt mit ihren Aktivitäten unterstützt. Der Einfluss wertschöpfender Zusammenarbeit mit externen Partnern sowie die wachsende Internationalisierung findet hierbei wesentlich Berücksichtigung.
8. Die Förderung von Management-, Sozial- und Fachkompetenzen der Manager/innen, Führungskräfte aller Ebenen und in allen Bereichen zu unterstützen und den Weg zu einem geteilten Führungsverständnis zu ebnen wird als wichtige Aufgabe des Personalmanagements erkannt. Die wesentlichen „Player" und Umsetzenden einer ganzheitlichen Personalstrategie haben sich idealerweise nicht nur auf sie verständigt, sind mit dieser inhaltlich vertraut, sondern setzen diese zum Nutzen des eigenen Verantwortungsbereichs und der Gesamtorganisation auch praktisch um.
9. Das Personalmanagement berücksichtigt die Organisationskultur und das Werteverständnis und die Kompetenzen innerhalb der Universität, indem der Reifegrad der Organisation, die geltenden Werte, das „Selbstverständnis" der Organisation und ggf. ihrer „Subsysteme", Normen, Spezifika/Eigenheiten, Sozial- und Kommunikationskompetenz der Führungskräfte und des „Top-Managements" innerhalb der Organisation angemessen beachtet bzw. entsprechend berücksichtigt wird. Hierbei finden gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen und die Zielsetzung der eigenen Hochschule angemessen Beachtung.
10. Das Personalmanagement folgt den Grundsätzen wirtschaftlichen Handelns, plant und arbeitet u.a. kennzahlengestützt so, dass ein angestrebtes Ergebnis auch erreicht wird. Maßnahmen werden evaluiert.

[1] Als Stakeholder werden Personen oder Gruppen bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder/und Ergebnis der Prozesse haben (z.B. Beschäftigte, Führung, Interessensvertretung).

2. Besonderheit und ein Teil des Ganzen: Anforderung an eine Personalstrategie universitärer Verwaltungen

2.1 Die moderne Universitätsverwaltung als wissenschaftsstützende Organisationseinheit

Hochschulreform, neue Anforderungen an Wissenschaftsbetriebe, technologischer und demografischer Wandel, Internationalisierung, neue Steuerungsmodelle und nicht zuletzt eine schwierige Haushaltslage stellen die Verwaltungen von Universitäten vor große Herausforderungen. Je moderner die Verwaltung, desto leistungsfähiger kann sie auf Veränderung reagieren und aktiv mitgestalten. Die durch die Selbständigkeit der Hochschulen hervorgerufenen neuen Aufgaben in der Verwaltung (z.B. Finanzmanagement, Risikomanagement, Controlling, Personal- und Organisationsentwicklung, Geschäftsprozessoptimierung, usw.) sind wichtige neue Querschnittsaufgaben, die auf die Befähigung der Hochschule zur Autonomie einzahlen und nicht etwa die so häufig angeführte Bürokratisierung verstärken wollen. Die Aufgaben der Zukunft sind ohne gut ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung nicht zu bewältigen. So haben bereits diverse Universitäten ihre Ressourcen für Leitungs- und Managementaufgaben aber auch Verwaltungsaufgaben verstärkt, zentral und auch dezentral in den Fakultäten, auch wenn diese Aufgaben – zumindest aus der Sicht der Wissenschaft – in Universitäten traditionell eher weniger beliebte Tätigkeiten zu sein scheinen.[2] Hochschulen haben auch erkannt, dass die Verstärkung der wissenschaftsstützenden Bereiche, die wichtige Querschnittsaufgaben der Hochschule wahrnehmen und traditionelle Tätigkeiten an neue Rahmenbedingungen anpassen, unabweisbare Notwendigkeit einer sich selbst steuernden Organisation ist (vgl. Pellert/Widmann 2008, S. 22).

Mit der Einführung des New Public Management (NPM), das hauptsächlich an die Verwaltung adressiert, ist bereits vor mehr als 10 Jahren die Verwaltungsmodernisierung und weitere Veränderungen, die auf mehr Selbständigkeit einzahlen, auch in den Hochschulen „eingeläutet" worden. Es zeigt sich aber gerade dort, dass das Konzept des NPM, das stark auf Kompetenz- und Aufgabenverlagerung auf dezentrale Ebenen setzt, nicht vorbehaltlos auf Wissenschaftsorganisationen übertragen werden kann. Denn auch wenn Übertragung von Aufgaben auf die dezentrale Bereiche, beispielsweise budgetärer Verantwortung auf die einzelnen Fakultäten, akzeptiert und seit Jahren in vielen Universitäten umgesetzt ist, geht es auch – in die andere Richtung gedacht – darum, die autonome Institution Hochschule in ihrer Gestaltung und politischen, wirtschaftlichen und strategischen Handlungsfähigkeit als Gesamtorganisation zu stärken. Dies hat nichts mit Zentralisierung zu tun, sondern damit, dass wesentliche Aufgaben moderner Hochschulsteuerung als zentrale Managementaufgabe verantwortet und umgesetzt werden (müssen).

2.2 Modernisierung und Strukturreform der Verwaltung

Durch die Erfüllung der oben skizzierten neuen Aufgaben und der damit einhergehenden Zunahme von Verantwortung und der notwendigen Entwicklung neuer Maßnahmen und Instrumente verändert und erweitert sich die Kompetenzanforderung an die Beschäftigten und es erhöht sich die Arbeitsbelastung in den Verwaltungen massiv. Zudem hat sich die Perspektive des Verwaltungshandelns von der durchführungsorientierten hin zu einer problemlösungsorientierten und gestaltenden Managementperspektive moderner wissenschaftsstützender Dienstleistungsbereiche verändert. Dieser Paradigmenwechsel hat für die Verwaltung weitere Zusatzaufgaben und auch Veränderung der Aufgabengebiete und -strukturen traditioneller Bereiche (z.B. Finanzmanagement, Personal) zur Folge. Weitere Anforderung an Professionalisierung in der Hochschulverwaltung ist die Folge. Die Verwaltungen der Hochschulen sind, so lässt sich feststellen, intern die Einheiten, die am stärksten dem Veränderungs- und Modernisierungsdruck unterworfen sind. Neue Aufgaben neue Wege und Abläufe, neue Herausforderungen benötigen neue, veränderte Personalprofile. Hier setzen die Organisationsentwicklung und das Personalmanagement für die Hochschulverwaltung an. Vorhandenes Personal sieht sich erheblichen Veränderungsanforderungen gegenüber. Es bewegt sich zwischen den Polen „Verweigerung und Beharrung auf alter Tradition" und „Begeisterung für das Neue und aktive und kreative Veränderungs- und Beteiligungsbereitschaft". Unterstützung, Qualifizierung und Weiterbildung in neuen Aufgabenfeldern, Teamarbeit und -entwicklung und vor allem Personalentwicklung und Führungskräfte(nachwuchs)entwicklung für die „Stammbelegschaft" neben der Anwerbung und Integration neuer Mitarbeiter/innen mit externer Expertise ist erforderlich.

Diese Anforderungen und Handlungsfelder sind in einer – zum Obersystem kompatiblen – (Teil)Personalstrategie wesentlich zu berücksichtigen.

2.3 Anforderung an ein Umsetzungskonzept zur (Teil)Personalstrategie der Hochschulverwaltung

Eine Personalstrategie umzusetzen bedeutet, eine realistische Vorstellung von dem was erreicht werden soll zu haben. Ein Auftrag der sich beispielsweise in einer Leitidee ausdrückt und eine daraus abgeleitete Zielsetzung, der konkrete Maßnahmen in abgeleiteten Handlungsfeldern folgen sind ebenfalls notwendige Voraussetzungen. Diese Aspekte drücken sich in der Vision, Mission und Zielsetzung einer Organisation und im weiteren in deren Handlungsfeldern aus.

2.3.1 Vision und Mission der Personalstrategie in der Hochschulverwaltung

Verwaltungsvision

Eine *Vision* beschreibt die positive Vorstellung eines zukünftigen Zustands, den wir realistisch anstreben, erreichen können und wollen. Eine Vision wird dann geteilt, wenn sie in der Zukunft an das Vergangene anknüpft. Wesentlich hierbei ist, dass in der Vergangenheit nicht „alles schlecht" war und für die Zukunft „nichts mehr taugt". Zielführend erscheint das Herangehen, dass in der Vergangenheit richtig und angemessen ge-

[2] Reputation an Hochschulen erwirbt man in erster Linie in der Wissenschaft.

handelt und entschieden wurde, der Übergang in eine „Welt mit veränderten Anforderungen" nun aber wirksam und sachgerecht gestaltet werden muss.
In ihrer Vision kann die Verwaltung einer Hochschule in der Zukunft im Ideal als ein problemlösungsorientierter und gestaltender, moderner wissenschaftsstützender Dienstleistungsbereich beschrieben werden. Sie leistet neben neuen Aufgaben und Herausforderungen zur Strategieentwicklung und -umsetzung der Ziele der Universität einen relevanten anerkannten Beitrag zur Autonomie der Hochschule und trägt mit ihrem Personalmanagement zur Professionalisierung des Hochschulpersonals bei. Ihr Personal ist gut ausgebildet und zuverlässig, motiviert, flexibel und veränderungsbereit, ihre Führungsmannschaft innovativ, verantwortungsvoll, zielorientiert, entscheidungsstark, kooperativ und mitarbeiterorientiert.

Verwaltungsmission
Die *Mission* beschreibt im Sinne eines „Auftrags" in Form von Leitsätzen die Umsetzung der Vision. Eine Mission ist ein Statement zu bestimmten Werten der Organisation, hier der Universität.
Die Leitsätze und strategischen Grundsatzpapiere etc. der Hochschule sowie die Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die die Hochschule ggf. mit dem Land abschließt, ermöglichen aus der „Vogelperspektive" eine erste Ableitung für die Mission der Verwaltung auch hinsichtlich ihrer Personalstrategie. Die Leitsätze, Grundsatzpapiere etc. sind zugleich Statements zu bestimmten Werten der Universität und Auftrag zur Umsetzung der ebenfalls in diesen Papieren ausgedrückten Vision. Die universitäre Verwaltung kann diese Werte in eigenen Führungsgrundsätzen, -leitlinien, Leitbildern etc. als Orientierung nach innen und außen und Ausdruck ihres Selbstverständnisses ausdrücken.
Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) mit den Ländern haben ebenfalls Auswirkungen auf die Hochschulen z.B. durch die Profilschwerpunkte, die Anforderung an das Einwerben von Drittmitteln oder an die grundsätzliche „Öffnung der Hochschule". Damit wirken ZLV auf die Hochschulstrategien und damit auch auf die Hochschulverwaltungen ein. Für die Mission einer Hochschulverwaltung (wie auch für andere Subsysteme der Hochschule) bedeutet das, dass sie auch hier den Auftrag für sich herausarbeiten und eingepasst in ihre Strategie und Vision umsetzen und Konsequenzen beachten muss.

Umsetzungsauftrag für die universitäre Verwaltung
Der Auftrag für die Verwaltung, ein modernes Personalmanagement umzusetzen, drückt sich in den folgenden Grundsätzen aus:

- Beachtung der erweiterten und neuen Aufgaben (Systemakkreditierung, Finanzmanagement, Controlling, Hochschulentwicklungsplanung, Organisationsentwicklung, Geschäftsprozessmanagement und Personalmanagement und -entwicklung,) und Aufgabenstruktur und der daraus sich ergebenen Anforderungen an Personalplanung, Personalressourcenplanung und -entwicklung (z.B. im Justiziariat, in der Hochschulentwicklungsplanung, im Personalmanagement) sind im strategischen Personalmanagement der universitären Verwaltung zu berücksichtigen.
- Beachtung der erweiterten und veränderten Anforderungen aus Themenfeldern wie zum Beispiel Diversity-, Gleichstellungs- und Frauenfördermaßnahmen bei der Personalauswahl und Personalnachfolgeplanung und Umsetzung der Diversity-Themen in allen weiteren Personalbereichen. Beispielsweise ist in diesem Kontext die Überprüfung und Anpassung der Inhalte und Übersetzung des Personalmanagements in eine diversitätsgerechte Personalstrategie erforderlich.
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zahlt auf die ausgeglichene Work-Life-Balance der Mitarbeiter/innen ein, damit auf Personalbindung und Attraktivität der Universität als Arbeitgeberin und so auch auf Personalgewinnung. Diese Aspekte sind ebenfalls in einer Personalstrategie entsprechend zu berücksichtigen.
- Personalentwicklung und Organisationsentwicklung (hier bezogen auf das Personalmanagement) muss sicherstellen werden:
  - Qualifizierungsprogramme und -formate sind durch die Personalentwicklung bereitzustellen,
  - konkrete bedarfsorientierte Qualifizierung der Beschäftigten ist vorzusehen,
  - Profilerstellungen für neue Aufgaben sind zu entwickeln und erforderliche Bestenauslese ist in (diversitätsgerechten) Auswahlverfahren sicherzustellen,
  - Personalentwicklungsmaßnahmen zu Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Strategieentwicklung sind bereitzustellen und umzusetzen,
  - Ausbau der Themen der Personalentwicklung (Führungskräfteentwicklung, Ausbildung, interkulturelle Kompetenz, etc.) sind vorzunehmen. Entsprechende Programme sind zu erstellen bzw. an diesen mitzuwirken,
  - Aufbau weiterer Managementkompetenzen sind programmatisch zu ermöglichen.

Die Konsequenzen dieser Anforderungen sind – bezogen auf die Hochschulverwaltung bereits real vorhanden – ebenfalls zu beachten:

- es werden erhöhte Fallzahlen in der Administration generiert,
- es entsteht deutlich erhöhter Personalaufwand in Bereichen der Verwaltung,
- die Professionalisierung der Verwaltung wird vorangetrieben,
- ggf. sind Anforderungsprofile, Arbeitsplatzbeschreibungen und Eingruppierungen anzupassen, nicht ohne sich ggf. negativ auf die Ausfinanzierung von Stellen niederzuschlagen.

Konkretisiert werden diese „Grundsätze" schließlich in den Strategischen Zielen für die universitäre Verwaltung.

2.3.2 Strategische Ziele des Personalmanagements der universitären Verwaltung
Strategische Ziele haben grundlegenden Charakter und geben die Rahmenbedingungen für das Handeln in der Universität vor. An ihnen lässt sich Erfolg messen.
Auf der Basis des formulierten Verständnisses einer Personalstrategie an Universitäten und ihrer Teilbereiche, den skizzierten besonderen Themenstellungen an Universitäten, den Grundsatzpapieren, Leitlinien oder

Führungsgrundsätzen, etc. und analog der Eckpunkte zur (Gesamt)Personalstrategie an Universitäten, lassen sich Ziele und auch konkrete Handlungsfelder für die Verwaltung auf der Basis der oben formulierten Grundsätze benennen.

Ziele
Analog der Ziele zur Personalstrategie der Universität ist die Personalstrategie der Verwaltung eingebettet in ein ganzheitliches strategisches Personalmanagementkonzept bzw. leitet sich aus der Hochschulstrategie ab. Personenbezogene Handlungsfelder und Maßnahmen werden fokussiert und abgestimmt. Hierbei werden die Werte und das Selbstverständnis, Veränderungswille und Veränderungsnotwendigkeiten in Abstimmung und Einklang gebracht. Auf dieser Basis ergeben sich folgende konkrete strategische Ziele des Personalmanagements für eine Hochschulverwaltung:

1. **Aktivitäten, Maßnahmen und Programme** des Personalmanagements der Verwaltung werden **bedarfsgerecht** formuliert, in den Handlungsfeldern entlang des beruflichen Lebenszyklus und in Querschnittsbereichen auf der Basis einer **sachgerechten Personalplanung** umgesetzt und weiterentwickelt, um als problemlösungsorientierter und gestaltender, moderner wissenschaftsstützender Dienstleistungsbereich die Zukunftsfähigkeit der Universität zu stützen.
2. Es werden Möglichkeiten formuliert und umgesetzt, um im **Wettbewerb um Personal** die **Mitarbeiterbindung** in der Verwaltung nachhaltig zu stärken und den **Identifikationsgrad** mit der Organisation zu erhöhen.
3. **Personalentwicklung** unterstützt durch bedarfsgerechte Entwicklung, Auswahl und Angebote die **berufliche Weiterentwicklung,** die **anforderungsgerechte Passung** von Person und Aufgabe und die **Diversität der Beschäftigten**, damit diese durch Kompetenzentwicklung, -zuwachs und Qualifizierung den bisherigen, veränderten und neuen Anforderungen nachhaltig gerecht werden können.
4. Durch **Führungskräfteentwicklung** und (vor)gelebte Führungsgrundsätze wird sowohl Managementkompetenz als auch Mitarbeiterführung und operative Personalentwicklung der Mitarbeiter/innen in der Verwaltung gestärkt und gefördert.
5. Das Personalmanagement folgt den **Grundsätzen wirtschaftlichen Handelns**, plant und arbeitet u.a. kennzahlengestützt. Maßnahmen des Personalmanagements werden evaluiert.

2.3.3 Exemplarische Handlungsfelder eines Personalmanagements der Universitätsverwaltung
In den **Handlungsfeldern** des Personalmanagements werden Maßnahmen und Instrumente umgesetzt, die grundsätzlich auch in den „Subsystemen" und damit auch in der Hochschulverwaltung auf diese Ziele einzahlen. Diese Handlungsfelder sind exemplarisch, nicht abschließend, benannt.
Handlungsfeld 1: Personalplanung
Personalplanung gewinnt in der Universität insgesamt zunehmend an Bedeutung. Zum einen wird der Aspekt der Personalkostenplanung immer wichtiger, andererseits ist auch personalplanerisch auf profilbildende und verändernde Entwicklungen zu reagieren.
Inhalte der Personalplanung sind die Bestandsaufnahme, die Bedarfsanalyse und der Maßnahmenplan. Wichtige Schnittstellen der Personalplanung sind Personalbeschaffungs- bzw. Personalentwicklungsplanung. Personalplanung erfolgt zentral und dezentral. Der hochschulweite Planungsprozess, als zentraler Teil der Hochschulsteuerung, konzentriert sich auf die strategische Entwicklungsplanung der gesamten Personalstruktur und die Personalkostenplanung. Die dezentrale Planung, z.B. der universitären Verwaltung, konzentriert sich stärker auf die mittelfristige personelle Entwicklung inkl. der Personalkostenplanung für diesen Bereich.
Bei der Personalplanung sollte in der universitären Verwaltung der Aspekt „demographischer Wandel" anders als in den wissenschaftlichen Bereichen Beachtung finden. Beispielsweise gehen schätzungsweise mind. 50% der Führungskräfte der Verwaltungen in den kommenden 10-12 Jahren in den Ruhestand. Themen wie Nachfolgeplanung, Wissensmanagement, Qualifizierung gewinnen auch unter dem Aspekt veränderter Rahmenbedingungen eine starke Bedeutung und müssen in der universitären Verwaltung zeitnah betrachtet und angegangen werden.
Bemerkenswert ist, dass kaum in den übergeordneten, noch in den diesen folgenden Strategiepapieren auf diesen Aspekt angemessen eingegangen wird. Aufgabe eines zentralen Personalmanagements wäre es, diese Aspekte in die Strategieüberlegungen einzubringen und entsprechend zu planen.

Handlungsfeld 2: Personalmarketing, Personalgewinnung und Personalerhaltung
Um einem ggf. drohenden Nachwuchsmangel bei hochqualifiziertem, fachlich gut ausgebildetem Personal adäquat begegnen zu können ist es besonders relevant, auch an deutschen Hochschulverwaltungen, Personalmarketing zu betreiben, Personalgewinnung aktiv anzugehen und Maßnahmen zur Personalerhaltung vorzusehen.
In Zeiten von knappen Budgets und tarifstrukturbedingten, eingeschränkten Möglichkeiten des öffentlichen Dienstes, leistungsgerecht bezahlen zu können, sollten in **systematischen Personalmarketingmaßnahmen** die Vorteile der Beschäftigung an einer universitären Verwaltung prominent herausgestellt werden. So kann eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, die die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie auch mit diversen Maßnahmen unterstützt, eine flexible Arbeitszeitgestaltung ermöglicht und ein breites Angebot zu Gesundheitsförderung ihrer Beschäftigten bereit hält, die Attraktivität des Arbeitsplatzes an der Universitätsverwaltung unterstützen. Diese vorhandenen Möglichkeiten herauszustellen und grundsätzlich und vor Stellenbesetzungsverfahren breit zu kommunizieren sollte intensiviert werden. Auch könnten in Zukunft aktiv und systematisch Praktikumsarbeitsplätze angeboten werden, die Interessierten ermöglicht, den Arbeitsplatz in einer universitären Verwaltung kennen zu lernen.
Im Zuge der **Personalgewinnung** sind vier Aspekte ausschlaggebend: ein intern klar formuliertes Stellenprofil,

ein dazu kompatibles Anforderungsprofil der Person, eine entsprechende Stellenausschreibung (mit klar hinterlegten Eignungskriterien und bedarfsgerecht veröffentlicht) und eine systematische und strukturierte Personalauswahl. Strukturierte Personalauswahlverfahren sollten, sofern noch nicht vorhanden oder etabliert, eingeführt bzw. weiter professionalisiert werden. Hier sind seitens der Personalentwicklung gemeinsam mit den Interessenvertretungen verbesserte Möglichkeiten der Vorauswahl, der Strukturierung der Interviews, allgemein der diagnostischen Verfahren etc. und ggf. auch der weitgehend unüblichen Möglichkeiten des Personalleasings zu erörtern.
Ein weiterer Aspekt ist die Personalerhaltung: Es ist Aufgabe der Hochschule als Arbeitgeberin die Beschäftigten zu fördern und dazu beizutragen, ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten, die Mitarbeiterbindung so zu erhöhen und damit Fluktuation zu verringern. Ein motivierendes Arbeitsklima ist unabdingbar für gute Arbeit und damit ein wichtiger Aspekt der Personalbindung. Ergänzend zu dem oben beschriebenen Vorgehen zur Personalgewinnung, das sich insofern auch positiv auf die Personalbindung auswirkt, als sich bei „richtiger" Auswahl die Passung von Beschäftigten, Aufgabe, Team und Organisation signifikant erhöht, zahlt die konkrete Personalführung durch die Vorgesetzten auf die Motivation, das „Klima", die Bindung und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ein. Personalentwicklungsmaßnahmen mit bindenden, fördernden und motivationsunterstützendem Charakter sollten obligatorisch sein.

Handlungsfeld 3: Personalentwicklung und Karriereentwicklung
Personalentwicklung an Universitäten ist wissenschaftlich fundiert und praktisch erprobt und umfasst eine systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement und Administration zur Erreichung, Berücksichtigung und Sicherung der strategischen Ziele der Universität sowie der individuellen beruflichen Entwicklung.
Personalentwicklung muss sich an der Gesamtstrategie der Universität orientieren und von der Leitung gewollt und getragen werden. Ob Personalentwicklung wirksam wird hängt in besonderem Maße davon ab welche strategische Bedeutung der Personalentwicklung seitens der Hochschulleitung zugeschrieben wird, wie sie in den Organisationseinheiten wahrgenommen und genutzt und wie sie demzufolge „gelebt" wird.
Die Bedeutung von Personalentwicklung für die Universität im Allgemeinen wie im Besonderen drückt sich in dem Satz „Personalentwicklung ist kein Addendum im Rahmen der Universitätsentwicklung, sondern stellt den zentralen Ansatzpunkt für Veränderungen dar" (Meister-Scheytt/Scheytt 2005) aus. Zugleich ist aufgrund der Merkmale des „Systems Universität" zu beachten, anzuerkennen und in der Personalentwicklungsarbeit zu berücksichtigen, dass nicht nur die Strategie und Entwicklung der Universität insgesamt in den Blick genommen werden, sondern auch Partial- und Eigeninteressen das Handeln bestimmen. Personalentwicklung berücksichtigt deshalb die Verschiedenartigkeit des Systems und der Subsysteme, um sich in ihnen bewegen und agieren zu können. Das sichtbare Verknüpfen von Strategie- und Personalentwicklung unterstützt, dass Lehrende, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen und weitere Beschäftigte die Gesamtstrategie und -zielsetzung der Universität mittragen und – auf ihr Subsystem übertragen – auch umsetzen können. Diese Berücksichtigung der Besonderheiten von Universitäten unter Beachtung der Gesamtstrategie trägt dem Leitgedanken einer ganzheitlich ausgerichteten Personalentwicklung in besonderer Weise Rechnung und zeigt die Verschränkung der Personalentwicklung mit der Organisationsentwicklung.

Handlungsfeld 4: Personalbeurteilung
Dienstliche Beurteilungen dienen dem Ziel, den Dienstvorgesetzten – in Orientierung am Grundsatz der Bestenauslese – Entscheidungen über die Beförderung beamteter Beschäftigter zu ermöglichen. Erbrachte Leistungen der Beamt/innen sind hierbei nicht isoliert zu betrachten, sondern im Quervergleich zu bewerten. Daneben dienen dienstliche Beurteilungen der Vorbereitung sonstiger Personalmaßnahmen, etwa durch die Feststellung der Bewährung in der Probezeit oder als Erkenntnisquelle für Entscheidungen über sachgerechte Verwendungen in höherwertigen Funktionen. Die Erstellung dienstlicher Beurteilungen erfordert daher von den Vorgesetzten Verantwortungsbewusstsein, Unvoreingenommenheit und Gewissenhaftigkeit.
Ob auch eine Personalbeurteilung analog zur Beamtenbeurteilung für die Tarifbeschäftigten sinnvoll sein kann und inwieweit dieses dann als Grundlage für Karriereentscheidungen dienen können, könnte auch in Hochschulen überlegt werden.

Handlungsfeld 5: Management und Führungskräfteentwicklung
Das Handlungsfeld 5 ist dem Grunde nach Teil der Personalentwicklung, wird aber aufgrund seiner Bedeutung für die Organisation in einem eigenen Handlungsfeld betrachtet.
Der Führungskräfteentwicklung kommt im Personalmanagement eine herausragende Bedeutung zu.
Das Selbstverständnis und das Verhalten der Führungskräfte prägt in hohem Maße die Kultur einer Organisation. Während im Management der Universität die übergeordneten Visionen und Ziele festgelegt werden, sind die Führungskräfte der weiteren Ebenen dafür verantwortlich, diese Ziele umzusetzen. Das erfordert sozialkommunikative Kompetenzen, kognitive und Umsetzungskompetenzen, Selbst- und fachlich-methodische Kompetenzen.
Gute Personalführung kann zudem die Leistungsbereitschaft, die Arbeitszufriedenheit und die psychische Gesundheit der Mitarbeiter/innen direkt positiv beeinflussen. Hierbei müssen Führungskräfte stets auch die Diversität ihrer Mitarbeiter/innen beachten und berücksichtigen.
Die Anforderungen an Führung, Leitung und Steuerung in der Hochschule verändern sich unter dem Druck geänderter finanzieller und rechtlicher Rahmenbedingungen und der Erwartungen der „Kunden" ständig und in hohem Tempo. Diesen Anforderungen müssen

Führungskräfte adäquat begegnen können. Die Ausrichtung auf dezentrale Ressourcensteuerung, wachsende Eigenverantwortung, Ziel und Leistungsvereinbarungen, erhöhte Wirtschaftlichkeitsaspekte erfordern auch bei den Führungskräften der Hochschulen und Ihrer Teilbereiche eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung ihrer methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen.
Die Entwicklung und Unterstützung der Führungskräfte ist eine wichtige Grundlage für Leistungen und nachhaltiges, zukunftsfähiges Handeln der Hochschule und auch ihrer Verwaltung.
So könnte und werden zum Teil auch für Führungskräfte im wissenschaftsstützenden Bereich z.B. in zusammenhängenden individualisierten Programmen Trainings von Managementtechniken und Coachings durchgeführt, um in allen Kompetenzbereichen zu unterstützen und die Führungskräfte für die geänderten Anforderungen an eine Universitätsverwaltung „fit zu machen". Gleiches gilt für die Führungsnachwuchskräfteentwicklung, die eine systematische Vorbereitung auf Leitungsfunktionen im wissenschaftsstützenden Bereich erbringt.

Handlungsfeld 6: Kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung – die Grundsätze wirtschaftlichen Handelns einhalten
Alle Maßnahmen des Personalmanagements und der Personalentwicklung können und sollen evaluiert werden. D.h. Kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung ist als Querschnittsaufgabe in allen Handlungsfeldern und konkreten Maßnahmen in der Verwaltung und explizit im Personalmanagement erforderlich. Angeknüpft an internationale Standards (EFQM und CAF) sowie durch zyklisches Vorgehen (Plan, Do, Check, Act) können kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen überprüft und ggf. weiterentwickelt werden. Die im Rahmen jährlicher, kontinuierlicher Rechenschaftsberichte (Finanzen, Personal und Controlling) betrachteten Themen könnten entsprechend vorgelegt und so an den formulierten Zielen gemessen werden.
Für die in der Personalstrategie formulierten Ziel- und Handlungsfelder können auf der Basis der Ziele des Personalmanagements konkrete Erfolgskriterien formuliert werden, die in Anknüpfung an den oben formulierten Standard die Maßnahmen des Personalmanagements evaluieren. Ein Personalmanagementkonzept für die Verwaltung kann so auf seine Wirksamkeit und Zukunftsfähigkeit überprüft werden.

Diversity Management als ein Querschnittsthema zu den Handlungsfeldern des Personalmanagements
Vielfalt ist wichtig für das Funktionieren einer Organisation. Diversity Management verfolgt als Querschnittsthema bereits in einigen Universitäten das Anliegen, mit der vorhandenen Vielfalt produktiv umzugehen und als Chance für eine zukunftsfähige Hochschulentwicklung zu nutzen.
Ein diversitätsgerechtes Personalmanagement zielt auch in der universitären Verwaltung darauf ab, dass alle Mitarbeiter/innen ihre Potenziale bestmöglich entfalten und sich so optimal in die Organisation einbringen können. Es berücksichtigt dabei die individuelle Ausgangslage sowie sich im beruflichen Verlauf wandelnde Lebenssituationen ebenso wie sich verändernde Aufgaben und Anforderungen.
Die Aufgabe der Personalentwicklung ist in diesem Zusammenhang, Vorschläge für Implementierungsstrategien zu erarbeiten, Methoden und Instrumente zur Umsetzung einer diversitätssensiblen Organisationskultur – gemeinsam mit der Organisationsentwicklung – zu entwickeln und sich maßgeblich an deren Etablierung zu beteiligen.
Personalentwicklung ist in diesem Kontext ein ganz wesentlicher Teil eines ganzheitlichen Personalmanagementkonzeptes.

3. Bedingungen, Rollen und Werte zur Umsetzung der Personalstrategie

Die wesentliche Bedingung zur Umsetzung von Personalstrategien an Hochschulen – auch in ihren Teilsystemen – ist, dass sie von den Führungskräften geteilt, vertreten, diskutiert und im Konsens beschlossen und je nach Zuständigkeit und Rolle umgesetzt werden.
Die Umsetzungsplanung in der Verwaltung muss sich zudem an den eigenen organisationalen und personellen Rahmenbedingungen der Hochschulverwaltung orientieren und ebenso externe Einflussfaktoren berücksichtigen. Die universitären Verwaltungen müssen das Spannungsfeld zwischen traditioneller und zukunftsfähiger moderner Verwaltung meistern, um gemeinsam die Zukunft gestalten zu können. In Strategieklausuren beispielsweise finden sie im Idealfall ein gemeinsames Verständnis darüber, wie mit den Anforderungen an Verwaltung umzugehen und mit der Gesamtorganisation Hochschule in Übereinstimmung zu bringen ist.
Die universitäre Verwaltung ist die Einheit innerhalb der Universität, die den größten Veränderungsprozess im Rahmen der Autonomie der Hochschulen durchschreitet. In diesem Kontext entwickelt sie sich aus einer administrativen Rolle heraus zu einer strategischen Partnerin, die maßgeblich zur Zukunftsfähigkeit der Universität beiträgt.
Diese Entwicklung muss sich in Personalstrategiekonzepten adäquat ausdrücken, im Personalmanagement ihren Niederschlag finden und eingepasst in ein Gesamtpersonalstrategiekonzept der Hochschule umgesetzt werden.
Die aktuelle Herausforderung ist nun das „Thema Personalmanagement" zunächst prominent in die Hochschulentwicklungspläne „einzuweben". Wenn dies gelingt, ist der zeitliche und organisatorische Horizont der Entwicklung und Umsetzung einer ganzheitlichen Personalstrategie und die Teilstrategien der Organisationseinheiten der Hochschule miteinander abzustimmen und an die Hochschulentwicklungsplanungen für die kommenden Jahre anzulegen.

4. Fazit

Strategisches Personalmanagement an der Universität ist eine in der Hochschulleitung angesiedelte Führungs- und Managementaufgabe. Die Notwendigkeit zur Entwicklung eines Gesamtpersonalstrategiekonzeptes ist

bisher in vielen Hochschulen noch unentdeckt. Es ist Aufgabe eines zentralen Personalmanagements ein entsprechendes „Rahmenkonzept" zu entwerfen und vorzustellen. Dabei ist die Abstimmung mit der Strategie der Hochschule von zentraler Bedeutung. Gleiches gilt auf der Meso-Ebene für die universitäre Verwaltung und anderer Teilsysteme der Universität. Ein Gesamtkonzept, das den Rahmen vorgibt, auf die Teilbereiche der Hochschule „zu übersetzen" und dort entsprechend auszuformulieren ist Aufgabe der dort verantwortlichen Management-Ebene.

Im vorliegenden Beitrag sind Ziele und einige Handlungsfelder hergeleitet und grob skizziert worden. Die Anforderung an Teilstrategien und Handlungsfelder, den Bezug zum übergeordneten System herzustellen, ist dargestellt worden. Damit die skizzierten Vorstellungen nicht einfach „vor Ort im Modell" stecken bleiben, sondern nachhaltig in Handlungsfähigkeit überführt werden können, ist es erforderlich, einen kollektiven Reflexionsprozess an der jeweiligen Hochschule anzustoßen. Dieser sollte auf der Leitungsebene beginnen. Hält man sich vor Augen, dass Universitäten ihre ‚Produkte' nahezu ausschließlich in den Köpfen ihrer Beschäftigten produzieren, ist es umso notwendiger durch einen breiten Konsens eine gemeinsamen Weg in Richtung einer gesamtuniversitären Personalstrategie zu ebnen.

Literaturverzeichnis

Berthold, Chr. (2011): Als ob es einen Sinn machen würde … – Strategisches Management an Hochschulen, CHE Arbeitspapier Nr. 140. Gütersloh.

DGFP (2014): Online- Definition zur Unternehmens- und Personalstrategie, http://www.dgfp.de/wissen/themen/unternehmens-und-personalstrategie, Abruf vom 20.12.2014.

Hanft, A. (2004): Personalentwicklung als Hochschulentwicklung – Ergebnisse einer empirischen Erhebung zum geggewärtigen Stand der Personalentwicklung an Hochschulen und Anmerkungen für ihre zukünftige Gestaltung. In: Laske/Meister-Scheytt/Scheytt. S. 119-138.

Kloke, K. (2014): Rahmenbedingungen: Governancewandel und Organisationswerdung der Hochschulen. In Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. S. 29-45. Wiesbaden.

Meister-Scheytt, C. & Scheytt, T. (2005): Homo academicus mutandus. In: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hg.): Management von Universitäten: Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. S. 121-142. München.

Pellert, A./Widmann, A. (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft. Münster.

Scherm, E. (2014): Management und Universität:(k) eine konfliktäre Beziehung. Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?, 1.

Schmidt, B. (2007): Personalentwicklung an der Hochschule – Zehn Wege in ein unentdecktes Land. In: Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung, H. 2, S. 125-153.

http://www.dgfp.de

■ **Susanne Schulz,** Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: susanne.schulz@uni-due.de

Leichter Zugang für Sie zur Expertise!

Bei 6 Zeitschriften im Themenfeld Wissenschaft und Hochschulen, die der UVW herausbringt, sammelt sich in kürzester Zeit eine erhebliche Expertise an.
Wir veröffentlichen 110 bis 120 Aufsätze pro Jahr. Da verlieren Leserinnen und Leser bei der Fülle schon mal leicht den Überblick. Wer weiß noch, was der Jahrgang 2010 in der Zeitschrift Hochschulmanagement für Themen bereit hielt? Seit Gründung hat die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft (QiW)" bisher rd. 120 Artikel publiziert – sorgfältig (i.d.R. doppelt) begutachtet. Ähnlich auch die anderen.

Daher bieten wir die Artikel aller unserer Zeitschriften, die älter als zwei Jahre sind, *kostenlos* zum Herunterladen an. Auf unserer Homepage finden Sie sie, wie unten angegeben.

Das Hochschulwesen (HSW)
http://hochschulwesen.info/inhaltsverzeichnisse.html

Forschung. Politik – Strategie – Management (FO)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/Forschung.html

Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/ZBS.html

Qualität in der Wissenschaft (QiW)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/QiW.html

Hochschulmanagement (HM)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/HM.html

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/P-OE.html

Unser Gesamtangebot finden Sie unter *http://www.universitaetsverlagwebler.de*

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Unsere Empfehlung:

Wolff-Dietrich Webler (Hg.): Studieneingangsphase? Das Bachelor-Studium braucht eine neue Studieneingangsphase!

Band I: Studierfähigkeit für ein frei(er)es Studium

Die Qualität der Studieneingangsphase hat wesentlichen – u.U. sogar entscheidenden – Einfluss auf den Studienerfolg. Trotzdem ist sie in der Vergangenheit in ihrer Bedeutung oft unterschätzt und vernachlässigt worden. Die Relevanz dieses Studienabschnitts wird jedoch inzwischen hoch eingestuft, eine Korrektur aufgrund z.T. falscher Signale aus der Bologna-Reform immer dringender. Für die Bewältigung des Übergangs in ein wissenschaftliches Studium aus der Schule oder aus dem Beruf ist wesentlich mehr nötig als ein Orientierungswochenende, (fach-)einführende Veranstaltungen und fachliche Begleittutorien. Mit der Feststellung „Das Bachelor-Studium braucht eine neue Studieneingangsphase – Studierfähigkeit für ein frei(er)es Studium!" hatte das IWBB eine Initiative gestartet (u.a. eine Tagung), die den Erkenntnisstand zur Gestaltung der Studieneingangsphase bilanzieren, an solchen Fragen arbeitende Kolleg/innen zusammenführen und die Verbreitung besonders fortgeschrittener Modelle befördern sollte. Die Ergebnisse liegen nun in einem Doppelband vor.
Als zentrales Ziel wollen die Texte dazu beitragen, in den ersten beiden Semestern konzentriert die Studierenden zu befähigen, für sich anschließend ein motivierendes, durch Wahlmöglichkeiten möglichst selbst organisiertes, selbst verantwortetes und lerneffektives Studium zu organisieren.
Da das Themenfeld sehr groß ist, werden Fragen des Hochschulzugangs und von Auswahlverfahren nur am Rande angeschnitten. Die empirisch gewonnen Erkenntnisse zur Situation der Studierenden am Studienbeginn liegen bereits öffentlich vor, können also vorausgesetzt werden.
Im Mittelpunkt dieses Doppelbandes stehen daher in Band I die Ableitung und Begründung der Struktur des Problems und des Handlungsbedarfs (einschließlich des Beratungsbedarfs) sowie Gestaltungsprinzipien der Studieneingangsphase auf curricularer Ebene und der Ebene der Lehr-/Lernprozesse. Behandelt wird die Frage, warum die Studieneingangsphase die ersten beiden Semester umfasst und wie sich Fachlichkeit und die Befriedigung des Orientierungsbedarfs über weite Strecken in den gleichen Veranstaltungen verschränken bzw. integrieren lassen, statt sie in Sonderveranstaltungen auszulagern.

Band II: Lösungsmodelle

Im Band II dieses Doppelbandes werden vielfältige Lösungen für Transfer und Gestaltungspraxis vorgelegt.
Diese Lösungen sind z.T. strategisch als umfassende Handlungsprogramme konzipiert, z.T. setzen sie bei einzelnen Lehrveranstaltungen an, z.T. bestehen sie aus einzelnen Lernmaterialien, die in besonderem Maße geeignet sind, einen Lernprozess in Richtung der Studienziele und der Ziele der Studieneingangsphase zu provozieren und zu unterstützen.
Das Spektrum der Beispiele wird durch besonders eindrückliche Modelle aus der Zeit vor der Bologna-Reform ergänzt, an denen auch heute noch viel gelernt werden kann.

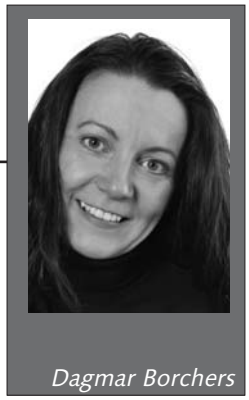
ISBN 978-3-937026-76-3, Bielefeld 2012, 477 Seiten,
Doppelband im Schuber, 69.50 Euro zzgl. Versandkosten

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

Majana Beckmann, Dagmar Borchers,
Sebastian Scheibe & Torsten Sprenger

Organisationsentwicklung in Hochschulen: Neugestaltung der Studieneingangsphase

Majana Beckmann


Dagmar Borchers

Sebastian Scheibe

Torsten Sprenger

1. LernkulTour: Organisationsentwicklung an der HAWK

Das Projekt LernkulTour versteht seine Arbeit als Organisationsentwicklung an der Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminden/Göttingen (im Folgenden kurz HAWK). Im Hinblick auf die Studieneingangsphase bedeutet dies, langfristig flexible Strukturen an den Fakultäten entstehen zu lassen, die über ein reines Service- und Orientierungsangebot für Studienanfänger/innen hinausgehen. Die Arbeit von LernkulTour ist gekennzeichnet durch die Wertschätzung guter vorhandener Praxis, durch fachliche Expertise und durch die Haltung, „frischen Wind" einzubringen. Der Grundgedanke ist es, die Mitarbeitenden dazu zu befähigen, ihre Ziele selbst zu erkennen und zu verwirklichen. Das Projekt versteht sich als Begleitung von Veränderungsprozessen, die Verantwortung und Entwicklung neuer Maßnahmen verbleiben in der Fakultät.
Der vorliegende Werkstattbericht zeigt am Beispiel der Neugestaltung der Studieneingangsphase in der Fakultät Naturwissenschaft und Technik (im Folgenden kurz Fakultät [n]), wie ein solcher Veränderungsprozess verlaufen kann und welche Aspekte es zu berücksichtigen gilt. Die Studieneingangsphase wird als wichtige Statuspassage definiert und das Konzept hinsichtlich seiner zeitlichen Phasen und inhaltlichen Ebenen erläutert. Im Mittelpunkt des Berichtes stehen die erarbeiteten Maßnahmen und die Zusammenarbeit mit der Fakultät.

2. Die Studieneingangsphase als strategische Entwicklungsaufgabe von Hochschulen

Der Übergang von der Schule in die Hochschule ist ein mehrdimensionaler und komplexer Prozess. Dies gilt in erster Linie für die Studierenden, die nach ihrer Schulzeit bzw. Ausbildung ihr soziales Umfeld verändern, eigenständigere Entscheidungen fällen und Verantwortung für ihre berufliche Zukunft übernehmen müssen: „Die Studieneingangsphase stellt aus der Perspektive der Studierenden eine Statuspassage dar, in der ein ganzer Komplex an Veränderungs- und Entwicklungsaufgaben bearbeitet wird" (Kossack/Lehmann/Ludwig 2012, S. 7). Die Hochschulen sollten ein besonderes Augenmerk auf eine gut strukturierte Eingangsphase legen, denn: „In der Studieneingangsphase kann eine entscheidende Weichenstellung für Studienerfolg stattfinden" (Webler 2010, S. 121).
Damit die unterschiedlichen, auch politischen Interessen einer Hochschule wie Strategie, Entwicklungs- oder Kompetenzschwerpunkte sich in ein Konzept zusammenfügen, ist es sinnvoll, hochschulweit verknüpfende, horizontale Strukturen zu schaffen (Meyer-Guckel 2014). Das Projekt LernkulTour hat solch eine Funktion an der HAWK. Zur Verbesserung von Studium und Lehre, speziell der Studieneingangsphase, sollten Studierende, Lehrerschaften diverser Schulformen, Unternehmen und Hochschullehrer/innen in einen Kommunikations- und Entwicklungsprozess integriert werden. Dies fördert das Verständnis zwischen Schule und Hochschule und führt zu einem aktiven Informationsaustausch über Studienziele und Berufsperspektiven der Schüler/innen. Ein solcher Entwicklungsprozess bedarf einer Steuerung, in die Lehrende und Hochschulgremien involviert sind. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der positiven Wertschätzung vorhandener Abläufe. Die Fakultät [n] installierte in diesem Sinne eine Arbeitsgemeinschaft zur Studieneingangsphase (im Folgenden AG STEP).

3. Die Neugestaltung der Studieneingangsphase an der Fakultät [n]

3.1 Das STEP-Konzept von LernkulTour

Als Studieneingangsphase definieren wir einen Zeitraum, der vor Studienbeginn ansetzt und sich bis ins zweite Semester ausdehnt. Wir orientieren uns dabei an Kossack, Lehmann & Ludwig (2012), die zur Studieneingangsphase die ersten beiden Studiensemester sowie

Veranstaltungen zur Einführung der Studierenden vor Studienbeginn zählen. LernkulTour differenziert vier **Zeitabschnitte** mit folgenden zentralen Zielvorgaben:

1. **vor dem Studienbeginn:** Allgemeine Information über Studien- und begleitende Angebote, Studienvorbereitung und -entscheidung,
2. **zum Studienbeginn:** Orientierung im Fach und in der Institution Hochschule, Knüpfen sozialer Kontakte, Bewältigung erster Studienanforderungen,
3. **erstes Semester:** Erwerb fachlicher und überfachlicher Kompetenzen, Erlernen wissenschaftlicher und methodischer Prinzipien, Anbahnung einer Fachidentität, soziale Integration und Bewältigung der (neuen) Lebensphase,
4. **Übergang in das zweite Semester:** Rückmeldung über Leistungsstand, individuelle Selbstvergewisserung und Fazit zur Wahl von Studienfach und Hochschule, Information zur Ableistung von Praktika und Auslandsaufenthalten.

Nach Kossack, Lehmann & Ludwig (2012) werden in der Studieneingangsphase insbesondere drei Bereiche angebahnt: die fachliche Identität, fachliches Wissen und Können und die institutionelle Identifizierung. Gleichzeitig soll die Passfähigkeit zwischen Studierenden und Studienfach überprüft werden (vgl. Kossack/Lehmann/Ludwig 2012) und die „Voraussetzung für die Entwicklung von Professionalität" geschaffen werden (Ludwig 2012, S. 47). Webler (2010) formuliert sieben Funktionsfelder, die eine Studieneingangsphase idealerweise abdecken sollte, darunter die fachliche Einführung, den Rollenwechsel, die Überprüfung der Fachwahl sowie die Orientierung in Stadt und Hochschule. Aus studentischer Sicht ergeben sich zu Studienbeginn Anforderungen in fachlicher, personaler, sozialer und organisatorischer Dimension (Bosse/Schultes/Trautwein 2013). In Anlehnung an diese Zielsetzungen definieren wir drei **inhaltliche Ebenen** der Studieneingangsphase:

- fachliche Integration: Förderung von fachlichem Interesse und Identifikation mit der Fachkultur,
- soziale Integration: Unterstützende Kontakte und Austausch mit Kommiliton/innen, Tutor/innen, Lehrenden und Verwaltungsmitarbeitenden,
- organisatorische Integration: Kenntnisse über das Studiensystem und die organisatorischen Spezifika an der HAWK.

Alle genannten Zeitabschnitte und Inhaltsebenen wurden in der AG STEP thematisiert und in der Neuentwicklung der Studieneingangsphase berücksichtigt.

3.2 Die Entwicklung der Zusammenarbeit

Grundlage für die Zusammenarbeit mit der Fakultät war – dem Prinzip der Organisationsentwicklung folgend – die Erhebung der Bedarfe. Die gemeinsame IST-Analyse mit der Fakultät brachte die Studieneingansphase als wichtiges Arbeitsfeld hervor. Ihre Relevanz wird sichtbar anhand folgender Faktoren: die Höhe der Abbrecherzahlen, ein erkennbarer Motivationsmangel durch abstrakte Wissensaneignung, die Schwierigkeiten beim Einfinden in die Rolle als Studierende und bei der Übernahme von Verantwortung. Prof. Dr. Ralf Hadeler, Dekan der Fakultät [n] fasst die Intention der neuen Einführungswochen folgendermaßen zusammen: „Unser Ziel ist, dass die Studierenden Ende September sagen: ja, ich habe das richtige Fach, die richtige Hochschule gewählt, ich habe schon Leute kennen gelernt, ich fühle mich in dem Umfeld wohl. Unser Ziel ist, ihnen Arbeitstechniken an die Hand zu geben, damit ihnen das erste Semester leicht fällt und sie mit Begeisterung dabei sind" (LernkulTour 2013a). Zur Planung und Umsetzung wurde eine Arbeitsgruppe gegründet, die sich aus Dekanat, Lehrenden, Studierenden, Mathematiklehrern (Schulen aus der Region) und Projektmitarbeiter/innen von LernkulTour zusammensetzt. Die gemeinsame Arbeit wurde im November 2012 aufgenommen und dauert bis heute an, wobei sich der Fokus auf neue Bereiche verlagert und die bestehenden Aktivitäten nach und nach von der Fakultät übernommen werden. Damit sind wichtige interne und externe Akteure am Prozess beteiligt und es werden nachhaltige Strukturen geschaffen.

3.3 Die Umsetzung der einzelnen STEP-Phasen

3.3.1 Die Studieneingangsphase beginnt bereits vor dem Studium

Ein wichtiger externer Akteur zur Gestaltung des STEP-Prozesses wurde in den Schulen gefunden. Begünstigt durch das regionale Einzugsgebiet der Hochschule wurden Lehrer/innen aus (Berufs-)Schulen zur Mitwirkung an der AG STEP eingeladen. Ihr Input führte zu einem besseren Verständnis der Voraussetzungen in der Schullandschaft, die sich auf die spätere Studierfähigkeit auswirken. Beispielhaft seien die Verringerung der Stundenzahl durch G8, die Ausgestaltung von Berufsbildungsaktivitäten in der Schule und die Informationen über Studien- und Unterstützungsmöglichkeiten durch die Hochschulen genannt. Maßgeblich für den STEP-Prozess waren die Einschätzungen der Lehrer/innen über den Wissensstand der Schüler/innen, insbesondere im Fach Mathematik. Zudem gab der Abgleich der Kompetenzen der Schüler/innen mit den Anforderungen des Studiums Impulse für die inhaltliche Neugestaltung der Einführungswoche.

3.3.2 Die Einführungswochen zu Studienbeginn

In der AG STEP wurde zunächst ein neuer Rahmen für den Studienbeginn entwickelt: Die Dauer wurde von einer auf zwei Wochen ausgeweitet, von denen eine den Schwerpunkt Mathematik und die andere den Schwerpunkt Projektarbeit verfolgt. Zudem wurden neue Formate entwickelt, die den drei Ebenen der Integration ins Studium entsprechen (vgl. Kapitel 3.1).

Zur **fachlichen Integration** der Studienanfänger/innen trägt in der ersten Woche ein Mathematikvorkurs bei. Dieser wird durch Tutorien begleitet und hält verbindliche sowie offene Übungsangebote bereit. Perspektivisch wird hier die Heterogenität der Studienanfänger/innen noch stärker in den Blick genommen (Differenzierung von Berufsschule und Gymnasium). Für Berufstätige werden Abendkurse angeboten. Ein weiterer Bestandteil der ersten Woche ist die Studienabschlusspräsentation, bei der Absolvent/innen der Fakultät innovative Abschlussarbeiten vorstellen. In der anschließenden Projektwoche werden die Studienanfänger/innen selbst

aktiv: Begleitet von Lehrenden und Tutor/innen bearbeiten sie fachspezifische Fragestellungen, die praxisnah und interessant formuliert sind (Beispiele: Programmierung eines mobilen Kleinroboters, Filmdreh und -schnitt). Die Woche schließt mit einer Präsentation der Projekte. An das beste Team wird ein Wanderpokal verliehen. Damit die Erstsemesterstudierenden nicht nur in das Fach, sondern auch in ihre neue Rolle hineinfinden, wird in den neuen Eingangswochen eine Veranstaltung mit dem Titel „Lernen lernen" angeboten. Hier geht es um den Einstieg in Lerntechniken und Zeitmanagement, um auf selbstgesteuertes Lernen vorzubereiten. Dieses Thema wird im ersten Semester fortgeführt.

Die **soziale Integration** wird ebenfalls von der Fakultät unterstützt. Dafür bilden ein Stadtrundgang und eine Rallye sowie ein Grillabend den Rahmen. Hervorzuheben ist hier das studentische Engagement des Fachschaftsrates. Auf Wunsch der Studierenden wurde zudem ein Small-Talk-Café eingerichtet, das zum Kennenlernen von Studierenden, Lehrenden und von Fakultätsmitgliedern dient.

Hinsichtlich der **organisatorischen Integration** wurden in der AG STEP die folgenden Maßnahmen entwickelt: Eine Informationsveranstaltung zum Start ins Studium gibt einen ersten Überblick über relevante „Vokabeln" wie Module, Credit Points und die Nutzung der eLearning-Plattform. Anschließend haben die Studienanfänger/innen die Möglichkeit, an einer Führung durch die Fakultät und deren Bibliothek teilzunehmen. Am Ende der Woche stellen sich die studentischen Gremien als wichtige Anlaufstellen vor. Ein studentisches Info-Café sorgt dafür, dass in lockerer Atmosphäre Informationen eingeholt werden können.

Die Begrüßung der Erstsemester durch den Dekan und Studiendekan der Fakultät sowie durch die Vizepräsidentin für Studium und Lehre zeigt, dass der Studieneingangsphase ein hoher Stellenwert zukommt.

Nach einer Anschubfinanzierung durch LernkulTour ist die Fakultät nun verantwortlich für die Organisation, Durchführung und auch Finanzierung der Einführungswochen. Die didaktischen Berater/innen von LernkulTour sind vor allem unterstützend und koordinierend tätig und leisten einzelne inhaltliche Beiträge.

3.3.3 Begleitung im ersten Semester

Die AG STEP hat wichtige Inhalte für die Begleitung im ersten Semester definiert. In diesem Prozess konnten die Studierenden ihre Perspektive einbringen und das Dekanat hat bereits Einschätzungen über die mögliche Implementierung gegeben. Nach einer zeitlichen Zuordnung der Inhalte ergab sich folgender Ablauf (Abb. 1):

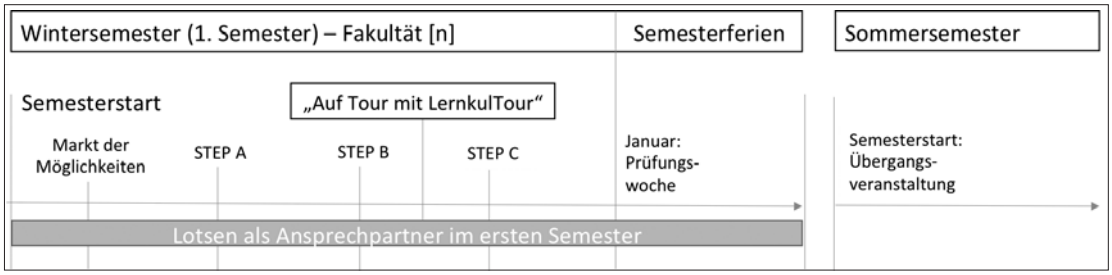
Im Wintersemester finden drei Termine für die Erstsemesterstudierenden statt, denen spezifische Themen gewidmet sind (in Abbildung 1 mit STEP A, B, C gekennzeichnet). Der erste Termin (STEP A) verfolgt die beiden Fragestellungen: „Wie bereite ich mich auf ein Praktikum vor?" und „Wie bereite ich Vorlesungen vor und nach?". Diese Themen werden von den Hochschullehrer/innen als wichtige Aspekte der Studierfähigkeit betrachtet. STEP B legt den inhaltlichen Schwerpunkt auf Lerntechniken, die besonders im Hinblick auf die im Januar anstehenden Prüfungen von Interesse sind. Ziel ist es, dass die Studierenden ihre Herangehensweise an die Prüfungssituation selbstkritisch hinterfragen und sich der verschiedenen Unterstützungsmöglichkeiten bewusst sind. Das Dekanat liefert hierzu ebenfalls einen Beitrag und informiert über Termine und Fristen sowie Sonderregelungen im Prüfungsverfahren. Durch Einführung eines Zeittagebuches zur Erkennung von Zeitfressern soll STEP B auf den Inhalt des dritten Termins zum Thema „Zeitmanagement" vorbereiten. In STEP C wird für eine bevorstehende Prüfung erprobt, wie Prioritäten und Lernschwerpunkte gesetzt werden. Dabei wird auch die eigene Planung des weiteren Studiums thematisiert.

Auf Anregung von LernkulTour wurde ein Tutor als Netzwerkkoordinator eingestellt, der die Organisation des Angebotes übernimmt und für den gesamten STEP-Prozess als Ansprechpartner an der Fakultät [n] fungiert. Diese Stelle hat sich für eine erfolgreiche Ansprache der Studierenden, als deren Meinungsvertretung in der Organisationsentwicklung, in den Sitzungen der AG STEP sowie in Dekanatsgesprächen als sehr wertvoll erwiesen. Im Verlauf des Semesters bietet außerdem ein studiengangsinternes Lotsenprogramm Unterstützung: Etwa fünf studentische Lotsen fungieren als Ansprechpartner auf Augenhöhe. Sie stehen in regelmäßigem Austausch mit dem Vertrauensprofessor und melden der Fakultät etwaige Schwierigkeiten im Studienverlauf zurück. Hierdurch werden die vielfältigen Anfragen der Studienanfänger/innen aufgefangen und Ressourcen anderer Fakultätsorgane geschont.

Zur Unterstützung der Studienanfänger/innen dienen weitere Formate:

- „Markt der Möglichkeiten": Präsentation hochschulinterner Organisationseinheiten (z.B. Auslandsamt, Gleichstellungsbüro, Sprachenzentrum),
- „Auf Tour mit LernkulTour": Gemeinsamer Ausflug zur Vernetzung und sozialen Integration; erneuter Fokus auf die STEP-Initiative,
- Aufbereitung einer detaillierten Broschüre zum Studienverlauf,
- Digitales FAQ-Forum zum Studium (in Planung).

Abbildung 1: Geplante Begleitung im ersten Semester



Ein Anreiz zu Verbindlichkeit und regelmäßiger Teilnahme an allen STEP-Angeboten soll durch eine Teilnahmebescheinigung geschaffen werden.

3.3.4 Der Übergang in das zweite Semester

Der Übergang in das zweite Semester beginnt nach jetziger Planung der AG STEP mit einer Auftaktveranstaltung in der Vorlesungszeit. Ziel ist es, den im ersten Semester begonnenen Prozess des Informationsmanagements für die Studierenden mit einem Input zum wissenschaftlichen Arbeiten abzurunden. Enthalten ist zudem ein Studienparcours zur qualitativen Befragung, der durch die Studienlotsen niedrigschwellig begleitet und vom Vertrauensprofessor mit „offiziellerem Charakter" moderiert wird. Der Studienparcours lädt die Studierenden in wechselnden Gruppen zu einer Diskussion über den Studienbeginn und die Gestaltung des STEP-Prozesses ein (LernkulTour 2013b). Das Feedback aus dem persönlichen Austausch fließt in die Weiterentwicklung der Studieneingangsphase ein.

4. Rückmeldungen der Beteiligten als Qualitätskontrolle im OE-Prozess

Inwiefern wurden die Ziele der Fakultät durch die Neugestaltung erreicht? Der erste Durchlauf der neuen Studieneingangsphase wurde durch die Erstsemesterbefragung der HAWK-Stabsstelle für Organisationsentwicklung evaluiert. Dabei wurden sowohl Fragen zur fachlichen als auch zur organisatorischen und zur sozialen Integration gestellt. Die Antworten der Studienanfänger/innen der Fakultät [n] zeugen von einer hohen Zufriedenheit: Die Durchschnittsnote von 2,02 für die Studieneingangsphase ist die Bestnote an der HAWK. Sämtliche Einzelfragen zur fachlichen, organisatorischen und sozialen Integration wurden von den Erstsemestern überwiegend positiv beantwortet (ca. 100 Teilnehmende). Diese hochschulweite Erstsemesterbefragung ist die erste ihrer Art an der HAWK, daher liegen noch keine Vergleichszahlen vor. Auch unabhängig davon ist eine stetige Weiterentwicklung der Studieneingangsphase geplant.

Die Relevanz der Neugestaltung und der Zusammenarbeit mit LernkulTour wird aus Sicht des Dekans Prof. Dr. Ralf Hadeler wie folgt beurteilt: „Ich halte den Studienbeginn für eine Phase, die wesentlich über den Studienerfolg mitentscheidet. Wir wollen, dass unsere Studienanfänger eine Vorstellung davon haben, wofür sie studieren. Auch früher ist dieses vielfach gelungen, aber mehr oder weniger zufällig. Nun bieten wir unseren Erstsemestern einen Start, wo wir sie systematisch darauf hinführen. Die Änderungen hätten wir ohne die Unterstützung von LernkulTour nicht erfolgreich durchführen können". Die Stimmen weiterer Beteiligter sind in einem Film festgehalten (Hirsch 2014).

5. Résumé und Perspektiven für die Studieneingangsphase

Der Werkstattbericht zeigt, wie eine Studieneingangsphase nach Kriterien der Organisationsentwicklung neu gestaltet wurde. Dabei wird die Kontinuität des Prozesses deutlich: Die erarbeiteten Maßnahmen werden von der Fakultät übernommen; für die Qualitätssicherung und die Umsetzung neuer Entwicklungen ist LernkulTour weiterhin als Begleiterin involviert.

Zusammenfassend seien wichtige Voraussetzungen erwähnt, die für die Umsetzung eines STEP-Entwicklungsprozesses nach diesem Muster gegeben sein sollten: Von Bedeutung ist, dass die Dekanatsleitung sowie wichtige Akteurinnen und Akteure der Fakultäten hinter der Entscheidung stehen und dazu bereit sind, den Prozess maßgeblich voranzubringen. Um solch ein Vorhaben ohne Projektbegleitung zu realisieren, bräuchte es idealerweise einen Überblick über die relevanten Bausteine der Studieneingangsphase, eine fachspezifische best-practice-Sammlung sowie unterstützende Materialien zum Prozess (z.B. in Form von Arbeitshilfen). Hilfreich kann auch die Inanspruchnahme einer externen Prozessmoderation sein.

Im Hinblick auf die Entwicklung von Studieneingangsphasen ist anzumerken, dass eine erfolgreiche Gestaltung des Übergangs von der Schule in die Hochschule nicht allein aus Einzelmaßnahmen bestehen, sondern auch die Lehrveranstaltungen und Studienordnungen berühren sollte (vgl. Huber 2010). Für die Lehrveranstaltungen im ersten Studienjahr formuliert Webler (2010) u.a. die Anforderung, „... die Erstsemester ... nachhaltig davon zu überzeugen, dass spätestens jetzt der Zeitpunkt gekommen ist, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen" (Webler 2010, S. 132). Dafür ist auch das Engagement der Lehrenden in ihren Veranstaltungen erforderlich. Die Entwicklung der Lehr- und Lernkultur ist somit ein wesentliches Ziel von Organisationsentwicklung in Hochschulen.

Literaturverzeichnis

Borchers, D. (2014): LernkulTour: Neue Studieneingangsphase an der Fakultät Naturwissenschaft und Technik der HAWK [n]. In: DLR (Hg.): Qualitätspakt Lehre: Reader zur Fachtagung Studieneingangsphase. Bonn/Köln. http://www.qualitaetspakt-lehre.de/_media/23527_Fachtagung-Reader_online_1905.pdf, Stand vom 18. August 2014.

Bosse, E./Schultes, K./Trautwein, C. (2013): Studierfähigkeit als individuelle und institutionelle Herausforderung. In: Lenzen, D./Fischer, H. (Hg.): Change: Hochschule der Zukunft – Campus Innovation 2013, Konferenztag Studium und Lehre, Jahrestagung Universitätskolleg, S. 37-42. Hamburg: Universität Hamburg.

Hirsch, U. (2014): Die Studieneingangsphase an der Fakultät Naturwissenschaft und Technik. Film. http://www.hawk-hhg.de/pressestelle/155219_201288.php, Stand vom 22. August 2014.

Huber, L. (2010): Anfangen zu Studieren – Einige Erinnerungen zur „Studieneingangsphase". Das Hochschulwesen (HSW), Jg. 58/H. 4+5, S. 113-120.

Kossack, P./Lehmann, U./Ludwig, J. (2012): Die Studieneingangsphase – Analyse, Gestaltung und Entwicklung. Bielefeld.

Lehmann, U. (2012): Zum Umgang mit Heterogenität in der Studieneingangsphase. In: Kossack, P./Lehmann, U./Ludwig, J. (Hg.): Die Studieneingangsphase – Analyse, Gestaltung und Entwicklung, S. 133-142. Bielefeld.

LernkulTour (2013a): „Nach den zwei Wochen starte ich auf jeden Fall um einiges entspannter ins Studium". http://www.hawk-hhg.de/hochschule/184954_196374.php, Stand vom 21. August 2014.

LernkulTour (2013b): Studentisches Feedback stößt Qualitätsentwicklungs-Prozess an. http://www.hawk-hhg.de/hochschule/184954_193078.php, Stand vom 21. August 2014.

Ludwig, J. (2012): Studieneingangsphasen als Professionalitätsproblem. In: Kossack, P./Lehmann, U./Ludwig, J. (Hg.): Die Studieneingangsphase – Analyse, Gestaltung und Entwicklung, S. 45-56. Bielefeld.

Meyer-Guckel, V. (2014): Form folgt Funktion. Wie neue Organisationseinheiten für Forschung und Lehre jenseits der Fakultäten die Hochschule Verändern. In: Krempkow, R./Lottmann, A./Möller, T. (Hg.): Völlig Losgelöst? Governance der Wissenschaft. Band der 6. iFQ Jahrestagung. iFQ Working Paper No. 15. Berlin.

Webler, W.-D. (2010): Eingangsphase zu welchem Ausgang? Studienziele und deren anteilige Einlösung in der Studieneingangsphase. Das Hochschulwesen (HSW), Jg. 58/H. 4+5, S. 121-133.

■ **Dr. Majana Beckmann,** Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt LernkulTour, Didaktische Beraterin, Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminden/Göttingen,
E-Mail: majana.grueter@hawk-hhg.de
■ **Dr. Dagmar Borchers,** Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt LernkulTour, Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminden/Göttingen,
E-Mail: dagmar.borchers@hawk-hhg.de
■ **Sebastian Scheibe,** Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt LernkulTour, Didaktischer Berater, Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminden/Göttingen,
E-Mail: sebastian.scheibe@hawk-hhg.de
■ **Torsten Sprenger,** Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt LernkulTour, Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminden/Göttingen,
E-Mail: torsten.sprenger@hawk-hhg.de

Peer Pasternack:

Qualitätsstandards für Hochschulreformen

Eine Auswertung der deutschen Hochschulreformqualitäten in den letzten zwei Jahrzehnten

ISBN 978-3-937026-92-3, Bielefeld 2014, 224 Seiten, 38.50 Euro zzgl. Versandkosten

Seit Jahrzehnten sind fortwährend neue Hochschulreformen eine Dauererscheinung. Eines ihrer fundamentalen Versprechen lautet, dass dadurch die Qualität der Hochschulen gesteigert werde. Wenn jedoch die tatsächlichen Reformwirkungen untersucht werden, dann stellt sich fast immer heraus: Die jeweilige Reform hat zwar zupackende Qualitätsanforderungen an die Hochschulen formuliert, vermochte es aber nicht, diesen Anforderungen auch selbst zu genügen. Peer Pasternack analysiert dies für neun Hochschulreformen der letzten zwei Jahrzehnte. Auf dieser Basis schlägt er vor, dass die Hochschulreformakteure ihren Fokus verschieben sollten: von qualitätsorientierten Reformen hin zur Qualität solcher Reformen. Um eine solche neue Fokussierung zu erleichtern, werden im vorliegenden Band die dafür nötigen Qualitätsstandards formuliert.

Reihe: Hochschulwesen Wissenschaft und Praxis

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

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

Reihe: Hochschulwesen Wissenschaft und Praxis

Hanna Kauhaus (Hg.):
Das deutsche Wissenschaftssystem und seine Postdocs. Perspektiven für die Gestaltung der Qualifizierungsphase nach der Promotion

Dokumentation des Symposiums der Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena 2012

Die Situation des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland ist von gravierenden Unstimmigkeiten gekennzeichnet – darüber herrscht weitgehend Einigkeit. Doch wie sind diese Unstimmigkeiten zu beurteilen: Handelt es sich um Interessenkonflikte zwischen Universitäten und Nachwuchswissenschaftlern, oder haben sich Rahmenbedingungen entwickelt, die Nachteile für alle Beteiligten mit sich bringen? Und: Welche Handlungsoptionen haben die verschiedenen Akteure im Wissenschaftssystem, um die Rahmenbedingungen der Postdoc-Phase zu verbessern?

Der vorliegende Band dokumentiert die Ergebnisse des gleichnamigen Symposiums, das die Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena im November 2012 veranstaltete. Vertreter der Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsförderer, Landes- und Bundespolitik, Wirtschaft, Hochschulforschung und Postdocs brachten ihre Sichtweisen ein und arbeiteten gemeinsam an Perspektiven zur Gestaltung der Postdoc-Phase.

ISBN 978-3-937026-88-6, Bielefeld 2013, 127 Seiten, 24.80 Euro zzgl. Versandkosten

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

Sandra Mittag, Rüdiger Mutz & Hans-Dieter Daniel:
Institutionelle Qualitätssicherung der Lehre auf dem Prüfstand: Eine Fallstudie an der ETH Zürich

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich im Bereich Lehre einer umfassenden Meta-Evaluation unterzogen.

Das Qualitätssicherungssystem stützt sich auf die vier Instrumente Lehrveranstaltungsbeurteilung, Absolventenbefragung, Selbstevaluation und Peer Review.

Die Ergebnisse zeigen unter anderem, dass die ETH Zürich über etablierte Qualitätssicherungsinstrumente verfügt, die weitestgehend akzeptiert sind.

Allerdings bestehen bei allen vier Instrumenten Optimierungspotentiale.

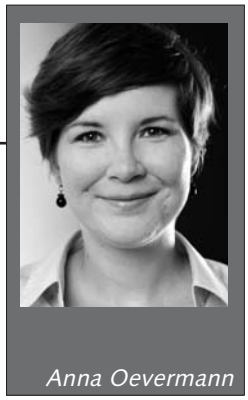
ISBN 978-3-937026-74-9, Bielefeld 2012, 115 Seiten, 19.50 Euro zzgl. Versandkosten

Reihe: Qualität – Evaluation – Akkreditierung

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

Sandra Barth & Anna Oevermann

Sandra Barth


Anna Oevermann

Bedarfserhebung unter Lehrenden zur Gestaltung hochschuldidaktischer Angebote[1]

Vorbemerkungen:
In diesem Artikel wird eine radikal empirisch geprägte Herangehensweise an die Bedarfsbestimmung zur Gestaltung eines Qualifizierungsprogramms für Hochschullehrende berichtet. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um die Wünsche der Lehrenden zu erheben, aber auch, um die Offenheit für diese Wünsche zu demonstrieren und mit der Zielgruppe bereits während der Gestaltungsphase in Dialog zu treten. Das Vorgehen wurde von den Lehrenden begrüßt, was auch an der hohen Beteiligung abzulesen ist. Dennoch ist dieser Ansatz einseitig und bedarf einer Gegenüberstellung mit einschlägigen Theorien zur Kompetenzentwicklung im Bereich Hochschullehre. Nur mit beiden Ansätzen zusammen kann ein solides Fundament für die Entwicklung guter Lehre geschaffen werden. Da jedoch rein theoretisch fundierte Angebote häufig nicht von der Zielgruppe angenommen werden, berichten wir im Folgenden von einem Methodenmix, mit dem es gelingen kann, den Dialog mit Lehrenden über gute Lehre und Weiterbildung zu initiieren. Für eine ausführliche theoretische Diskussion zur Modellierung von Lehrkompetenz verweisen wir z.B. auf Fleischer, Gluth & Strasser (2014), Heiner & Wildt (Hg., 2013) und Webler (2013).

1. Motivation und Durchführung der Bedarfsanalyse

In der Gestaltung von Weiterbildungsangeboten in der Hochschuldidaktik ist es nötig, die Themen zu kennen, die die Lehrenden bewegen und weiterbringen und die Rahmenbedingungen zu beachten, die ihnen eine Teilnahme ermöglichen. Oft ziehen Hochschuldidaktiker/innen diese Informationen aus einzelnen Gesprächen mit Teilnehmer/innen und deren schriftlichen Feedbacks und aus ihrem eigenen Wissen über die aktuellen Anforderungen und Entwicklungen der Hochschuldidaktik, selten ist Zeit für eine umfassende Bedarfsanalyse. Im Projekt erfolgreiches Lehren und Lernen an der CAU zu Kiel war es durch die Förderung durch den Qualitätspakt Lehre möglich, sowohl Zeit als auch finanzielle Mittel in eine umfassende Bedarfserhebung zu investieren. Diese wurde im Wintersemester 2012/13 von Mitarbeiterinnen des Teilprojekts „Qualifikation des Lehrpersonals" konzipiert und durchgeführt. Zielgruppe waren die Lehrenden der Christian-Albrechts-Universität einschließlich der studentischen Tutor/innen. Letztere wurden in der Bedarfsanalyse besonders berücksichtigt, ebenso wie die Gruppe der neu berufenen Professor/innen, was aus den laut Projektantrag bestimmten Schwerpunkten resultiert. Aufgrund des begrenzten Rahmens dieses Beitrags konzentriert sich der detaillierte Bericht auf die Erhebungen, mit denen alle Gruppen von Lehrenden angesprochen wurden, nämlich die Arbeitsrunden und die Fragebogenerhebung. Die beiden speziellen Maßnahmen werden lediglich genannt, um das verwendete Methodenspektrum vollständig wiederzugeben.

1.1 Gestaltung der Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse bestand aus vier Maßnahmen, die zusammen eine Kombination aus offenen und systematischen Formaten der Bedarfserhebung bilden, qualitative und quantitative Methoden kamen komplementär zum Einsatz:

- strukturierte Arbeitsrunden (alle Statusgruppen, 57 Teilnehmende, 8 Runden),
- Fragebogenerhebung (alle Statusgruppen, 405 Teilnehmende),
- Dialogforum (Tutor/innen, 14 Teilnehmende),
- Einzelinterviews (Professor/innen; insbesondere Neuberufene, 10 Interviews).

Die Erhebungsphase war über das Wintersemester 2012/13 verteilt und wurde am 08. Februar 2013 abgeschlossen.

1.2 Kommunikation der Bedarfsanalyse

Vor ihrer Durchführung wurde die Bedarfserhebung in acht fakultätsspezifischen persönlichen Treffen in den Dekanaten vorgestellt, welche daraufhin Informationen an die Lehrenden ihrer jeweiligen Fakultäten weiterleiteten. Die direkte Ansprache der Zielgruppe erfolgte über Flyer und Email sowie über Plakate. Diese diversen Kom-

[1] Das Projekt erfolgreiches Lehren und Lernen – PerLe wird von 2012 bis 2016 aus Mitteln des Qualitätspakts Lehre des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PL12068 gefördert. Es verfolgt das Ziel, die Qualität der Lehre und die Betreuung von Studierenden an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel zu verbessern. Dazu werden Maßnahmen in den Bereichen Studienberatung, Studieneingangsphase, Begleitung von Schul- und Berufspraktika, Qualifikation des Lehrpersonals und Qualitätsentwicklung in der Lehre entwickelt und umgesetzt. Projektleitung: Isabel Palmtag.

munikationswege, insbesondere die persönlichen Gespräche mit den Dekanatsmitarbeiter/innen, führten vermutlich zu der sehr hohen Resonanz der Erhebung. Im Folgenden wird zunächst die Vorgehensweise bei den Arbeitsrunden und den Fragebögen näher erläutert, bevor deren Ergebnisse zusammenfassend dargestellt werden.

2. Strukturierte Arbeitsrunden

Die strukturierten Arbeitsrunden starteten mehrere Wochen vor der Fragebogenerhebung, da die Fragebögen mit den ersten Ergebnissen aus den Arbeitsrunden überarbeitet werden sollten. Die Fragestellungen in den Arbeitsrunden waren eher offen formuliert und die Antworten der Lehrenden dort beeinflussten z.B. die Kategorienbildung in den geschlossenen Fragen des Fragebogens. Zunächst werden nun die strukturierten Arbeitsrunden mit den angewandten Methoden beschrieben.

2.1 Strukturierte Arbeitsrunden – Methoden

Die jeweils zweistündigen Arbeitsrunden fanden in Kleingruppen von 6-10 Teilnehmenden statt, die möglichst heterogen, also interdisziplinär und statusübergreifend, zusammengesetzt waren. Sie wurden jeweils von zwei Mitarbeiterinnen des PerLe-Teams, einer Protokollantin und einem externen Moderator/einer externen Moderatorin begleitet. Ziel war es, den Bedarf der Lehrenden und ihre Anforderungen an die lehrbezogene Weiterbildung abzufragen. Dabei war es entscheidend, die Lehrenden auf die Thematik einzustimmen und zu einer positiven Behandlung des Themas Weiterbildung hinzuleiten, so dass die Möglichkeiten nicht, wie es häufig reflexartig geschieht, mit dem chronischen Zeit- bzw. Personalmangel abgewehrt werden. Zur Ideengenerierung und -sammlung wurde eine Kombination aus der Walt-Disney-Methode und den Prinzipien des Design Thinking entwickelt.

In der Walt-Disney-Methode (vgl. Dilts 1994; Boos 2007) werden die sich häufig blockierenden Standpunkte des inneren „Visionärs", der inneren „Kritikerin" und der inneren „Pragmatikerin" systematisch voneinander getrennt. In der Bearbeitung einer Fragestellung werden so nacheinander, also zeitlich und meist auch räumlich getrennt, diese drei Perspektiven eingenommen. Durch die Trennung dieser inneren Betrachtungsweisen können in einem effektiven und effizienten Prozess Ideen generiert, kritisch reflektiert und auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft werden. Aus dem Design Thinking (vgl. Brown/Katz 2009) wurde die aktivierende Arbeitsweise durch strukturierte knappe Zeitfenster für einzelne Fragestellungen, die Heterogenität der Arbeitsgruppen, die Bewegung im Raum, das Arbeiten im Stehen und vor allem das Weiterentwickeln der Ideen anderer Teilnehmer/innen (build on the ideas of others) übernommen. Daneben beinhalten beide Methoden Elemente des strukturierten Brainstormings. Beim Brainstorming als Phase des Design Thinking Prozesses liegt der Schwerpunkt auf der Menge der Ideen, nicht auf deren Qualität (Quantität vor Qualität). Dies ist ein für die Lehrenden ungewohnter Ansatz, der jedoch verhinderte, dass einzelne Punkte lang und oft ergebnislos diskutiert werden, wie es bei dem komplexen Thema Lehrqualität und Weiterbildung häufig der Fall ist. Die Trennung der Perspektiven in der Walt-Disney-Methode erleichterte zusätzlich die Sammlung von Ideen im ersten Schritt, da deren kritische Überprüfung auf den zweiten Schritt verlagert wurde.

Unsere unten beschriebene Variation der Walt-Disney-Methode bezeichnen wir im Folgenden als Disney-Rotation. Mit dieser konnten große Mengen an qualitativen Informationen zur Entwicklung und Sammlung nützlicher und wünschenswerter Angebote zur Weiterqualifizierung in der Lehre im Dialog mit den Lehrenden gesammelt werden.

2.2 Strukturierte Arbeitsrunden – Ablauf

Für die Disney-Rotation wurden die Teilnehmer/innen in drei Gruppen eingeteilt. Diese verteilten sich auf drei Moderationswände (A, B, C), an denen ihre Arbeit jeweils von einer PerLe-Mitarbeiterin begleitet wurde. In der ersten Phase entwickelten die Teilnehmer/innen Wünsche und Ideen zu Unterstützungsmaßnahmen in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung ihrer Lehrveranstaltungen bzw. Angebote, die als Unterstützung der Lehraufgaben allgemein dienlich sein können. Diese schrieben sie auf grüne Moderationskarten, um sie als Ergebnisse des ersten Standpunkts (des Visionärs) zu kennzeichnen, und hefteten sie an die Moderationswand. Dafür wurde den Teilnehmenden acht Minuten Zeit gegeben. Im Anschluss daran rotierten die Gruppen im Uhrzeigersinn an die jeweils nächste Moderationswand, wo sie die Ideen der Vorgängergruppe vorfanden. In der zweiten Phase (Standpunkt der kritischen Prüferin) sammelten sie nun Kritikpunkte zu den Ideen der Vorgängergruppe, ebenfalls in acht Minuten. Im Anschluss rotierten die Gruppen noch einmal. An der dritten Wand fanden sie nun die Kritikpunkte der Vorgänger und die Ideen der Vorvorgänger, zu denen sie in Phase drei, dem Standpunkt der pragmatischen Realistin, umsetzbare Vorschläge generieren sollten. Im Anschluss war Zeit, alle Wände noch einmal zu betrachten, um zu sehen, was aus den eigenen Ideen und Kritikpunkten entwickelt worden war.

2.3 Strukturierte Arbeitsrunden – Zusatzfragen

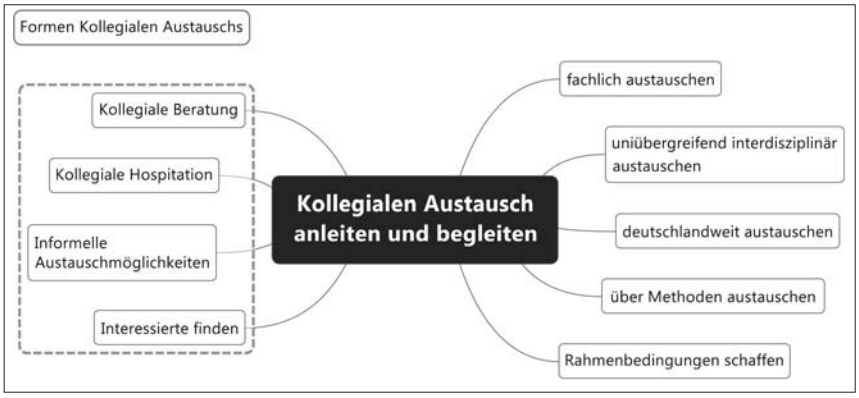
Ergänzend wurden Informationen zu aktuellen Herausforderungen und Chancen gesammelt. Den Teilnehmer/innen wurden nacheinander drei Fragen gestellt, für die sie jeweils zwei Minuten Diskussionszeit hatten:

- Welche Kompetenzen sind für gute Lehre notwendig?
- Was sind die größten Chancen für gute Lehre an Ihrem Institut?
- Was sind die größten Hürden für gute Lehre an Ihrem Institut?

Jede Gruppe wurde von einer PerLe-Mitarbeiterin begleitet, welche die Antworten der Teilnehmer/innen anonym auf Moderationskarten sammelte. Die drei meistgenannten Chancen über alle Arbeitsrunden hinweg waren die gute Betreuung Studierender (12 Nennungen), die Freiheit der Lehre (9) und der gute Austausch unter Kollegen (7). Die drei meistgenannten Hürden waren die fehlende Motivation der Studierenden (16 Nennungen), die Veranstaltungsgröße (8) und die

fehlende Unterstützung bzw. Weiterbildung (7). Unter den meistgenannten Kompetenzen waren die Didaktik (14 Nennungen), die Fähigkeit zur Empathie (13) und die Fähigkeit, Studierende zu motivieren (13) sowie das Fachwissen (11). Synonyme oder nahezu synonyme Begriffe wurden für die Zählung der Nennungen zusammengefasst.
Eine 20-minütige Plenumsdiskussion bildete den Abschluss einer jeden Arbeitsrunde. Diese Diskussionen wurden für die spätere Auswertung protokolliert.

Abbildung 1: Kollegialen Austausch anleiten und begleiten



2.4 Ergebnisse der Arbeitsrunden

Mit der Disney-Rotation und der anschließenden Abschlussdiskussion im Plenum wurde eine sehr große Menge an qualitativen Daten erhoben. Im Folgenden werden die Punkte dargestellt, die am häufigsten genannt und diskutiert wurden. Die Themenfelder und die dazugehörigen Aussagen der Lehrenden werden dabei in Mind Maps dargestellt, da diese Darstellungsform den Daten am besten gerecht wird.
Kollegialen Austausch anleiten und begleiten. Die Teilnehmer/innen der strukturierten Arbeitsrunden äußerten sich überwiegend sehr positiv zu kollegialen Austauschformaten. Hierbei war der Grad der gewünschten Interdisziplinarität unterschiedlich, allgemein war allerdings eine sehr große Offenheit zu erkennen. Natürlich ist dazu einschränkend zu sagen, dass es sich hierbei um Lehrende handelte, die gerade an einem solchen Format (einer Arbeitsrunde) teilnahmen und damit schon ihre Offenheit demonstriert hatten (vgl. Abb. 1).
Umgang mit Gruppen. Dass zum Lehren der Umgang mit Gruppen gehört, ist nicht neu. Jedoch ist die Größe der Gruppen, mit denen Lehrende ihre Veranstaltungen durchführen, gewachsen sowie die Heterogenität der Lernenden. Daher wünschen die Lehrenden Hinweise und Trainings zu aktivierender Lehre in großen Vorlesungen und Seminaren sowie zum Umgang mit Heterogenität (vgl. Abb. 2).
Anreize schaffen. Die Teilnehmer/innen waren sich einig, dass positive Anreize mehr Einfluss auf die Teilnahmebereitschaft nehmen können, als eine Verpflichtung zur Teilnahme an Weiterbildungsangeboten. Hierbei wurde status- und fakultätsübergreifend die Wertschätzung der Lehre und der lehrbezogenen Weiterbildung betont. Es wurden sowohl zeitliche und finanzielle als auch ideelle Anreize genannt (vgl. Abb 3).

3. Fragebogenerhebung

Die Teilnahme an der Fragebogenerhebung war für 4 Wochen zwischen dem 14 Januar 2013 und dem 8. Februar 2013 möglich. Neben Daten, die für die Interpretation der Ergebnisse wichtig waren, wie z.B. Statusgruppe und Fakultätszugehörigkeit, wurden 4 inhaltliche Fragen mit mehreren Antwortoptionen gestellt (siehe unten), die auf die gewünschten Themen in der Weiterbildung, die Rahmenbedingungen und Anreize für die Teilnahme an lehrbezogener Weiterbildung sowie eventuelle Hinderungsgründe für diese Teilnahme abzielten. Die Fragebögen wurden als Kopien über die Hauspost an die Institute versandt oder standen als Onlinefragebögen zur Verfügung. Insgesamt wurden 405 Fragebögen ausgefüllt, deren Verteilung auf die Statusgruppen und Fakultäten sind in Tabelle 1 aufgeschlüsselt.

3.1 Fragebogenerhebung – Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Fragen vorgestellt. Die Fragen und Antwortoptionen werden mit den Ergebnissen präsentiert. Zu den Antwortoptionen wurde jeweils auf einer vierstufigen Skala das Ausmaß an Zustimmung (nein/ja, ein wenig/ja/ja, sehr), die Wichtigkeit

Abbildung 2: Umgang mit Gruppen

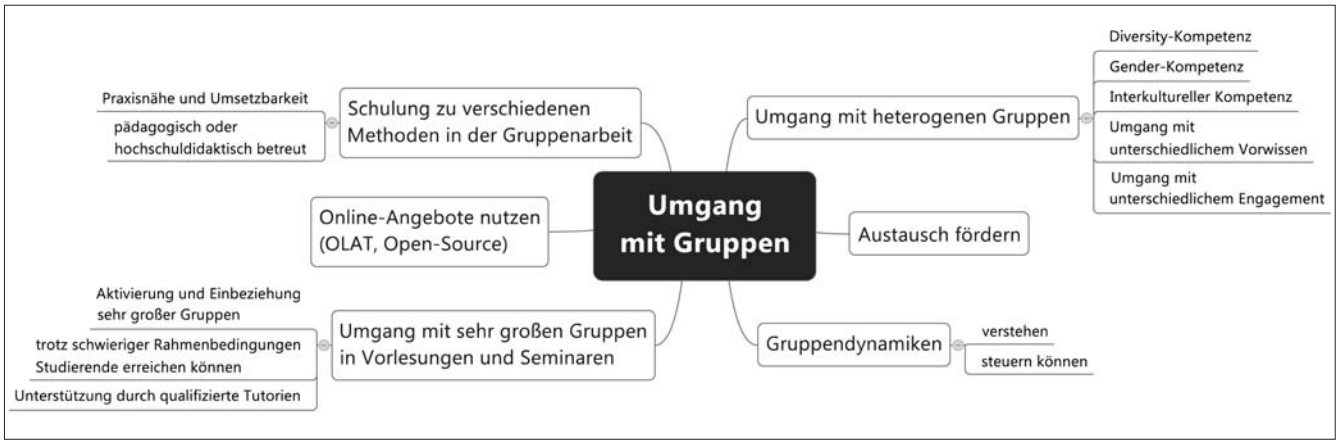
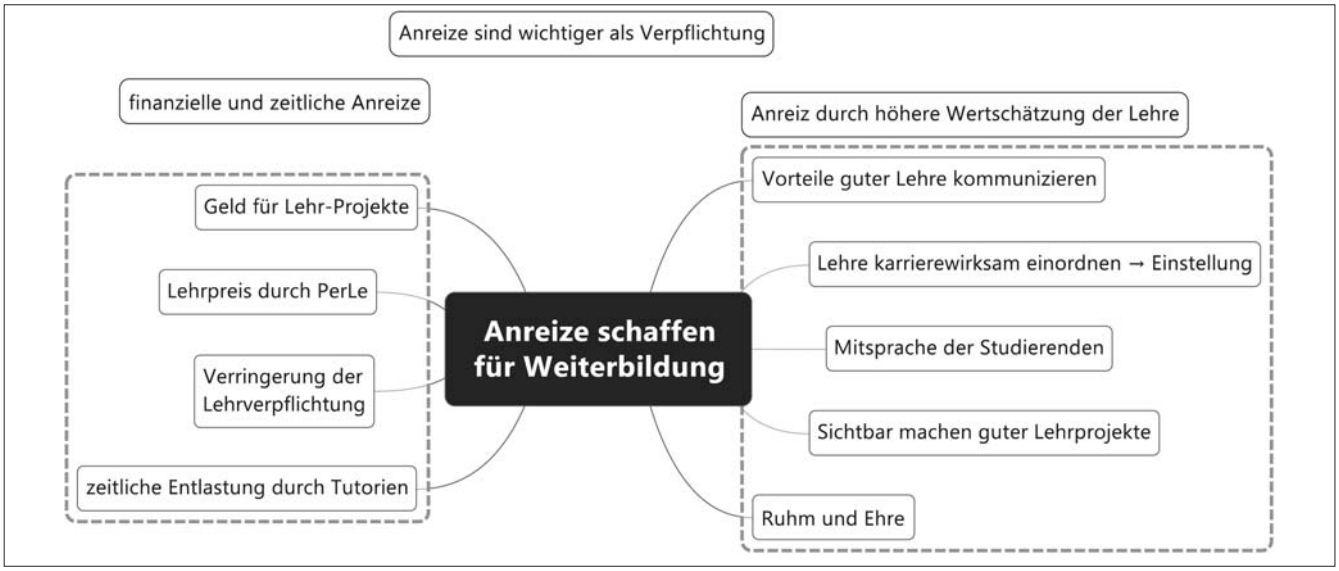


Abbildung 3: Anreize schaffen für Weiterbildung



(unwichtig/etwas wichtig/wichtig/sehr wichtig) bzw. der Einfluss von Anreizen (gar nicht/leicht/mittel/stark). In der Auswertung der Fragebögen werden Mittelwerte der Antworten tabellarisch dargestellt. Diese Mittelwerte wurden gebildet, indem den verschiedenen Ausprägungen an Zustimmung jeweils Werte von 1 bis 4 zugeordnet wurden, wobei die Antwort mit der geringsten Zustimmung (nein/unwichtig/gar nicht) dem Wert 1 entspricht und die Antwort mit der höchsten Zustimmung (Ja, sehr/sehr wichtig/stark) dem Wert 4 entspricht. Die ursprünglich ordinal skalierten Werte werden so auf eine Intervallskala übertragen, so dass numerische Mittelwerte gebildet werden können. Da die eigentliche Skala der Fragebögen auf Ordinalniveau ist, sind diese Mittelwerte statistisch kaum aussagekräftig und dienen lediglich der Veranschaulichung der Ergebnisse; auf die Angabe von Standardabweichungen wird aus diesem Grund verzichtet. Je höher der angegebene Mittelwert, desto größer ist die in den Fragebögen ausgedrückte Zustimmung bzw. Wichtigkeit.

Tabelle 1: Teilnehmer/innen an der Fragebogenerhebung aufgeschlüsselt nach Fakultäten und Statusgruppen.

	Gesamt	Tutor/innen	Doktorand/innen	wiss. Mitarbeiter/innen	Professor/innen
Gesamt	**405***	**42**	**179**	**86**	**86**
Rechtswiss.	**19**	0	6	3	6
Math.-Nat.	**128**	7	72	25	24
Agrar- & Ern.	**32**	2	8	16	6
Philosophische	**105**	18	36	30	19
Theologische	**10**	1	3	1	5
Medizinische	**10**	0	5	2	3
WiSo	**32**	1	18	1	11
Technische	**61**	13	28	7	12

Die Teilnahmequoten (TN/Mitglieder Fakultäten) sind ähnlich hoch über die Fakultäten hinweg.
** Acht Teilnehmer/innen machten keine Angabe zu ihrer Fakultät, 12 keine Angabe zu ihrer Statusgruppe.*

3.1.1 Frage 1
„Mich interessieren in der lehrbezogenen Weiterbildung folgende Themen…"
Skala: nein (1); ja, ein wenig (2); ja (3); ja, sehr (4)
(vgl. Tab. 2)

3.1.2 Frage 2
„Ich halte folgende Formate für geeignet in der lehrbezogenen Weiterbildung in meiner Statusgruppe:"
Skala: nein (1); ja, ein wenig (2); ja (3); ja, sehr (4)
(vgl. Tab. 3)

3.1.3 Frage 3
„Wie wichtig waren folgende Gründe dafür, dass Sie nicht oder selten an internen oder externen Weiterbildungsangeboten teilgenommen haben?"

Tabelle 2: Mittelwerte der Ergebnisse zu Frage 1 einzeln für die Statusgruppen Professor/innen (Prof.), Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen (WMA), Doktorand/ innen (Dokt.) und studentische Tutor/innen (Tut.) und über alle diese gruppen hinweg (Alle).

	Prof.	WMA	Dokt.	Tut.	Alle
fachübergreifende didaktische Methoden	2,35	2,68	2,44	2,66	**2,50**
fachbezogene didaktische Methoden	2,90	3,26	2,92	3,32	**3,04**
Begleitung von interdisziplinärem Austausch – fakultätsintern	1,97	2,36	2,25	2,37	**2,23**
Begleitung von interdisziplinärem Austausch – fakultätsübergreifend	1,93	2,06	2,03	2,05	**2,03**
Lerntheorien (Grundlagen des Lernens)	2,06	2,42	2,19	2,24	**2,23**
Einsatz moderner Medien in der Lehre (z.B. Smartphones)	2,29	2,60	2,23	2,30	**2,33**
Konfliktmanagement	2,32	2,36	2,40	2,61	**2,41**
Motivationsstrategien	2,87	3,12	2,89	3,39	**3,00**
Lernstrategien	2,62	3,09	2,49	3,00	**2,71**
Management von Gruppen (allgemein)	2,36	2,75	2,77	3,00	**2,71**
Umgang mit Gruppen mit unterschiedlichem Vorwissen	2,56	2,87	2,61	3,00	**2,72**
Umgang mit interkulturellen Gruppen	1,96	2,13	2,08	2,32	**2,10**
Praxisbezug vermitteln können	2,10	2,89	2,59	2,98	**2,60**
Prüfungsdesign	2,14	2,54	2,34	2,20	**2,32**
Reflexion der Rolle der Lehrenden	2,18	2,59	2,32	2,60	**2,39**

Skala: unwichtig (1); etwas wichtig (2); wichtig (3); sehr wichtig (4) (vgl. Tab. 4)

3.1.4 Frage 4
„Wie sehr würden folgende Maßnahmen (bzw. deren Verstärkung) Sie darin unterstützen, künftig vermehrt lehrbezogene Qualifizierungsangebote in Anspruch zu nehmen?"
Skala: gar nicht (1); leicht (2); mittel (3), stark (4)
(vgl. Tab. 5)

Tabelle 3: Mittelwerte der Ergebnisse einzeln für die Statusgruppen Professor/innen (Prof.), Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen (WMA), Doktorand/innen (Dokt.) und studentische Tutor/innen (Tut.) und über alle diese gruppen hinweg (Alle).

	Prof.	WMA	Dokt.	Tut.	Alle
begleiteter kollegialer Austausch	2,34	2,62	2,69	3,13	**2,63**
kollegiale Hospitation (gegenseitige Veranstaltungsbesuche)	1,96	2,13	2,09	2,43	**2,11**
individuelles Coaching	2,61	2,76	2,47	2,53	**2,57**
Coaching in Gruppenformaten (z.B. kollegiale Beratung)	2,10	2,46	2,44	2,74	**2,41**
Tagesworkshops	2,14	2,69	2,47	2,69	**2,47**
Kurzworkshops (z.B. zweistündig)	2,30	2,76	2,34	2,50	**2,43**
semesterbegleitende regelmäßige Veranstaltungen (zweistündig)	1,58	1,89	1,86	2,18	**1,84**
Abendveranstaltungen (z.B. Kaminabende)	1,68	1,63	1,80	1,83	**1,73**

Tabelle 4: Mittelwerte der Ergebnisse einzeln für die Statusgruppen Professor/innen (Prof.), Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen (WMA), Doktorand/innen (Dokt.) und studentische Tutor/innen (Tut.) und über alle diese gruppen hinweg (Alle).

Mittelwerte	Prof.	WMA	Dokt.	Tut.	Alle
zeitl. Überlastung mit Verwaltungsaufgaben	3,29	2,27	1,78	1,45	**2,20**
zeitl. Überlastung mit Forschungsaufgaben	3,07	2,88	2,96	1,42	**2,81**
zeitl. Überlastung mit Führungsaufgaben	2,68	1,72	1,32	1,15	**1,68**
zeitl. Überlastung mit Studium	1,28	1,24	1,57	2,68	**1,56**
kein Bedarf an Weiterbildung	1,65	1,36	1,78	1,48	**1,64**
keine Unterstützung durch Vorgesetzte/n	1,07	1,41	1,52	1,47	**1,42**
mangelnde Information über Angebote	1,52	1,72	1,85	2,71	**1,85**
Angebot trifft Bedarf nicht	2,12	2,08	2,10	1,78	**2,07**
Ich fühlte mich in meiner Statusgruppe nicht angesprochen	1,73	1,72	1,98	2,21	**1,90**
Veranstaltung fiel aus					

Tabelle 5: Mittelwerte der Ergebnisse einzeln für die Statusgruppen Professor/innen (Prof.), Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen (WMA), Doktorand/innen (Dokt.) und studentische Tutor/innen (Tut.) und über alle diese gruppen hinweg (Alle).

Mittelwerte	Prof.	WMA	Dokt.	Tut.	Alle
zeitl. Ausgleich über Verringerung des Lehrdeputats	2,72	2,33	2,23	1,15	**2,24**
Anerkennung der Weiterbildung als Arbeitszeit	1,52	2,57	2,37	2,53	**2,27**
Angebote auch in der vorlesungsfreien Zeit	2,38	2,85	2,66	2,43	**2,63**
Angebote am Wochenende	1,29	1,37	1,47	1,90	**1,47**
Angebote am Abend	1,63	1,61	1,87	1,98	**1,78**
zeitl. Ausgleich über Unterstützung durch studentische Hilfskräfte	2,22	2,02	1,91	1,25	**1,94**
umfangreiche Zertifizierung	1,45	2,04	2,40	2,77	**2,20**
Vergabe von Credit Points	1,07	1,20	1,28	2,65	**1,37**
Vergabe eines Lehrpreises bzw. Tutor/innenpreises	1,55	1,44	1,47	1,44	**1,49**

4. Fazit

Die gesamte Bedarfserhebung stieß auf sehr große Resonanz bei den Lehrenden der Christian-Albrechts-Universität, die sich in hohem Maße an den Arbeitsrunden und der Fragebogenerhebung beteiligten. Die erhobenen Daten bilden die Grundlage für die Konzeption des Angebots an Qualifizierungsmaßnahmen für Lehrende im Projekt erfolgreiches Lehren und Lernen. Die von uns eingesetzte Disney-Rotation trug zu einer kreativen und konstruktiven Arbeitsatmosphäre bei und führte zu einer großen Menge an aufschlussreichen Daten. Gleichzeitig haben die zahlreichen informellen Gespräche mit den Lehrenden und den in der Lehre beschäftigten administrativen Angestellten der CAU uns viele hilfreiche Informationen geliefert, die unser Angebot ebenfalls maßgeblich beeinflusst haben. Die Auswertung der zahlreichen Fragebögen lieferte eine quantitative Basis, um die zuvor gewonnenen Ergebnisse einzuordnen und in Relation zu den Meinungen der Lehrenden zu setzen, die nicht an den Arbeitsrunden teilnahmen. Eine wichtige Erkenntnis ist die Heterogenität der Lehrenden und ihrer Ansprüche an gelungene Weiterbildung, insbesondere was deren zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen angeht. Gleichzeitig sind sich alle, die mit uns ins Gespräch kamen, in einem Punkt einig: Lehre braucht Aufwertung, Leistungen in der Lehre müssen sichtbarer werden. Dies setzt einen Kulturwandel voraus, der längere Zeit benötigen wird, aber die ersten Schritte werden an zahlreichen Universitäten umgesetzt. Die Ergebnisse unserer Bedarfsanalyse an einer großen Volluniversität sind hoffentlich auch für andere Projekte aufschlussreich.

Literaturverzeichnis

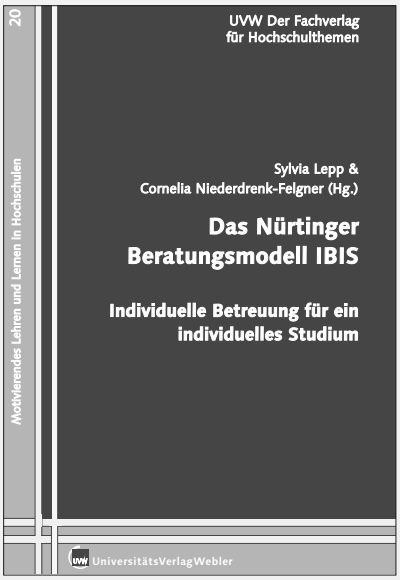
Boos, E. (2007): Das große Buch der Kreativitätstechniken. München.
Brown, T./Katz, B. (2009): Change by Design. How design thinking can transform organizations and inspire innovation. New York NY.
Dilts, R. B. (1994): Strategies of Genius. Volume I: Aristotle, Sherlock Holmes, Walt Disney, Wolfgang Amadeus Mozart. Capitalo California/USA.
Fleischmann, A./Gluth, C./Strasser, A. (2014): Lehrkompetenz: Eine pragmatische Orientierungshilfe. In: Neues Handbuch Hochschullehre, 66, A 1.8.
Heiner, M./Wildt, J. (Hg.) (2013): Professionalisierung der Lehre. Perspektiven formeller und informeller Entwicklung von Lehrkompetenz im Kontext der Hochschulbildung. Bielefeld.
Webler, W.D. (2013): Was bedeutet die Fähigkeit, „professionell" an Hochschulen zu lehren? Ein konstitutives Element des Berufsbildes von Hochschullehrer/innen. Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE), Jg. 8/H. 1, S. 10-15.

■ **Dr. Sandra Barth,** Dipl.-Psych., Mitarbeiterin im Projekt erfolgreiches Lehren und Lernen, Beratung und Begleitung wissenschaftlicher Kräfte, CAU Kiel, E-Mail: sbarth@uv.uni-kiel.de
■ **Anna Oevermann,** M.A., Mitarbeiterin Stabsabteilung Marketing, Beratung Studieninteressierter und Studierendenakquise, HAWK Hildesheim, E-Mail: anna.oevermann@hawk-hhg.de

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen

Sylvia Lepp & Cornelia Niederdrenk-Felgner (Hg.)
Das Nürtinger Beratungsmodell IBIS
Individuelle Betreuung für ein individuelles Studium

Wachsende Studierendenzahlen und sinkende Betreuungsquoten, zunehmende Heterogenität, niedrigeres Studieneintrittsalter und ansteigende Orientierungslosigkeit verursachen ein höheres Maß an subjektivem Belastungserleben der Studierenden, sind Ursachen für abnehmende Identifikation mit dem Studienfach und steigende Studienabbrecherquoten.
Mit Mitteln aus dem Qualitätspakt Lehre entwickelt das Kompetenzzentrum Lehre der HfWU ein Beratungsmodell mit dem Ziel, zu einem höheren Studienerfolg aller Studierenden beizutragen. Das Team an Studienfach- und Lernberater/innen bietet unter dem Dach des Projekts „IBIS – Individuelle Betreuung für ein individuelles Studium" den Studierenden Unterstützung in allen schwierigen Situationen, mit denen sie im Verlauf des Studiums konfrontiert werden können. Die Angebote sollen es ihnen erleichtern, ihren Weg über den gesamten Student-Life-Cycle hinweg selbstgewiss, entschieden und kompetent zu beschreiten. Sie umfassen die gesamte Bandbreite möglicher Aktivitäten: Beratung, Training und Coaching. Entsprechend angeboten werden individuelle Beratung und Coaching, Werkstätten und Workshops. Weitere wichtige Aufgabenfelder wie die Qualifizierung von Tutor/innen und Mentor/innen für die Studieneingangsphase, für die Phase der Entscheidung für eine Praxissemesterstelle, für die Wahl der Vertiefungsrichtung und den Übergang in den Beruf oder ein weiterführendes Studium runden das Bild der Aufgaben und Tätigkeitsbereiche des IBIS-Teams ab. Im vorliegenden Band werden ausgewählte über den Studienverlauf hinweg angebotene Maßnahmen theoretisch begründet, inhaltlich detailliert vorgestellt und auf Basis der Rückmeldung von Studierenden kritisch reflektiert und auf Entwicklungsmöglichkeiten hin überprüft.



ISBN 978-3-937026-93-0, Bielefeld 2014, 207 Seiten, 32.00 Euro zzgl. Versandkosten

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

Philipp Pohlenz & Antje Oppermann
„Exzellenz – Pakt – Lehre"

Unter dem Titel „Exzellenz – Pakt – Lehre" veranstaltete der Arbeitskreis Qualitätsmanagement und Evaluation der Berliner und Brandenburger Hochschulen seine 13. Jahrestagung in Berlin (24./25. Mai 2012). Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen Projekte, die in den jüngsten Förderprogrammen zur Steigerung der Qualität in Lehre und Studium initiiert wurden. Neben dem Bund-Länder Programm „Qualitätspakt Lehre" ist hier insbesondere der Wettbewerb „Exzellente Lehre" von Stifterverband und Kultusministerkonferenz zu nennen. Die Tagung stellte die Projektideen einer breiten Öffentlichkeit aus dem deutschsprachigen Hochschulwesen und der Hochschulpolitik vor. Der Tagungsband gibt darauf aufbauend Einblick in ausgewählte Vorhaben. Die thematische Vielfalt der dargestellten Projekte reicht von der Gestaltung der Studieneingangsphase über E-Learning Initiativen bis zu Projekten im Bereich des „Bologna-sensiblen" Curriculumentwicklung. Durch die Diskussion erster Erfahrungen sollen die Projektideen bewusst zur Nachahmung in anderen Hochschulen anregen.

Reihe: Qualität – Evaluation – Akkreditierung

ISBN 978-3-937026-84-8, Bielefeld 2013, 200 Seiten, 34.90 Euro zzgl. Versandkosten

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

An unsere Leserinnen und Leser, Abonnenten, Autoren und sonstigen Partner

Geschäftsgebaren von Amazon im Umgang mit dem UniversitätsVerlagWebler

Sie haben möglicherweise schon einmal versucht, ein Erzeugnis des UVW bei Amazon zu bestellen. Dann haben Sie erfahren: Amazon hatte den Titel zwar geführt, aber als „nicht verfügbar" bezeichnet. Diese Formel wird von Kunden üblicherweise als „vergriffen" verstanden. Die korrekte Auskunft hätte wohl lauten müssen: „Von uns nicht lieferbar".

Denn wir arbeiten mit Amazon nicht zusammen. Von Anfang an nicht.
Und – unsere Titel sind in aller Regel lieferbar oder werden kurzfristig nachgedruckt. Sie sind in jeder Buchhandlung erhältlich oder direkt beim Verlag zu bestellen.

Warum ist das so?
Amazon hatte uns vor Jahren bereits angeboten zu kooperieren, wenn wir bereit seien, auf ihre Bezugsbedingungen einzugehen. Die von diesem Händler geforderten Gewinnmargen lagen jedoch weit über den im Buchhandel üblichen.
Daraufhin hatte sich der Verlag entschlossen, auf den Vertrieb seiner Bücher und Zeitschriften über Amazon ganz zu verzichten. Andernfalls müssten hohe Amazon-Gewinnmargen in die Preise einkalkuliert werden – die Endpreise für unsere Kunden müssten steigen. ***Das lehnen wir ab.***
Auch den Verdrängungswettbewerb gegenüber dem deutschen Buchhandel lehnen wir ab.
Wir arbeiten vertrauensvoll mit dem gesamten übrigen Buchhandel zusammen, weil wir das deutsche Buchhandelssystem für ***eine Errungenschaft, ein Kulturgut erster Ordnung*** ansehen. Wer Länder ohne ein solches kundennahes, beratendes Buchhändlersystem kennt, weiß, was es in Deutschland zu verteidigen gilt.

Wir sind als Verlag in Gefahr, damit auf etwa 25% unseres möglichen Umsatzes zu verzichten. Als Fachverlag versuchen wir dies zu kompensieren und unsere Adressaten direkt über unsere Titel zu informieren.

Täuschen Sie sich nicht über die Lieferbarkeit unserer Titel.

Über *http://www.universitaetsverlagwebler.de* können Sie sich jederzeit informieren.

Wolff-Dietrich Webler, Verleger

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE)"

Die Anzeigenpreise: auf Anfrage beim 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

Fo 1+2/2015
(Vorschau)

Ulrich Schreiterer
Back to the Future: Korea Bets on Basic Science to Spur Innovation and Growth

Gerold Heinrichs, Sabine Puch & Karin Kiewisch
Bi- und Multilaterale Forschungszusammenarbeit Deutschlands mit der Republik Südkorea

Fo-Gespräch mit Dr. Bernd Ebersold, Leiter der Abteilung „Forschung, Technologie und Innovation" im Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft des Freistaats Thüringen

Fo-Gespräch mit Sabine Hunke, Juniorprofessorin für molekulare Mikrobiologie

Hans-Dieter Daniel & Rüdiger Mutz
Methodenkritische Anmerkungen zum Leiden Ranking

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 2/2015
Zum Verhältnis von Staat und Hochschulen in der Hochschulentwicklungsplanung

Hochschulentwicklung

Helmut Fangmann
Gestern ist das neue Morgen: Zur Renaissance der Landeshochschulentwicklungsplanung in der Hochschulpolitik

Klaus Palandt
Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Ministerium auf der Basis einer beiderseitigen Hochschulentwicklungsplanung – kann das funktionieren?

Wolff-Dietrich Webler
Staat und Hochschulen integrierende Hochschulentwicklungsplanung – Bottom up und top down Landeshochschulentwicklungsplanung ohne Schrecken

Hochschulforschung

Steffen Wild & Birgit Braun
Ein Evaluationsvorschlag für Schulpraktika in Lehramtsstudiengängen – Erprobung eines Erhebungsinstruments für selbsteingeschätzte Auskünfte

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Natalie Kerbs, H.-Hugo Kremer, Eva Rüschen, Janine Sampaio Araujo & Andrea Zoyke
Gestaltung der Studieneingangsphase an einer wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät

HM

Hochschulmanagement

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

HM 1+2/2015
(Vorschau)

Heinke Röbken & Anne Mertens
Weibliche Präsenz in Hochschulleitungen – eine empirische Analyse

Fabian Heuel, Ilona Matheis & Solveig Randhahn
Hochschulen generationensensibel gestalten - Handlungsansätze für die Organisationsentwicklung an Hochschulen zum Umgang mit generationenbedingten Herausforderungen

Josef Oberneder & Paul Reinbacher
Der lange weg von der Fremd- zur Selbststeuerung: Transformationsschritte an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich.

Anna Füssinger
Leitbilder an bayerischen Hochschulen

Wolff-Dietrich Webler
Zur Variante „Headhunting" (Executive Search) bei Berufungen

Peter Kögler
Konzeption und Implementierung eines Risikomanagementsystems für Hochschulen am Beispiel der HTW Dresden

Thomas Lenzhofer & Markus Zwyssig
ualitätsmanagement mittels Evaluation der Lehrveranstaltungen durch Studierende

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1/2015
Beratung an der Hochschule nimmt zu! Ergänzung der Aufgaben von Studienberatung durch Beratungsprojekte der Lehrenden?

Stefan Prange
Traditionen der Studierendenberatung zur Innovation nutzen

Kristin Reineke & Hanna Rindfleisch
FORUM schule@hochschule
Zwei Zentrale Studienberatungen gestalten gemeinsam mit Lehrer/innen den Übergang von der Schule zur Hochschule

Helen Knauf
Sprechstunde revisited – Beratung durch Lehrende im Blended-Learning-Studium

Rebekka Balsam, Christian Herzog, Jens Newig, Andreas Seifert & Anja Stegert
Die Studienreflexion an der Leuphana Universität Lüneburg

Anna Maria Engel, Wahida Masoud, Anna Maria Bachmann & Tammo Straatmann
„Das Interkulturelle Mentoring der Universität Osnabrück"
– ein Beispiel für eine universitäre Internationalisierungsmaßnahme

Peter Schützner & Christiane Westhauser
Das Virtuelle Schnupperstudium der Universität Ulm – eine Alternative zu gängigen Online-Studienselbsttests

Beratung im Scheinwerferlicht – Bericht vom ersten Spotlight-Seminar der European Association for International Education in Berlin am 1./2. Dezember 2014
(Wilfried Schumann)

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 1/2015
Professionalisierung von Evaluation in der Hochschule

Qualitätsentwicklung/-politik

Florian Reith
Domänenspezifische Operationalisierung der Kompetenzen von Evaluatoren im Hochschulbereich

Isabel Steinhardt
Evaluationsprofessionalisierung und Methodenkenntnis – ein untrennbares Paar in Hochschulen?

Christine Meyer Richli
Im Zeichen der Qualitätskultur – Dezentrale Evaluationsstellen im Rollenwandel von der klassischen Administration zur vernetzten Koordination

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Harald Scheuthle
Internalisierung von Evaluationen und Professionalisierung von Evaluator/innen – Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Qualitätssicherungsagenturen

Diskussionsforum

Wolff-Dietrich Webler
Evaluation im Hochschulbereich als Profession – oder (nur) als „professionalisierte" Tätigkeit?

UVW

Für weitere Informationen

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

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Verlags-Homepage:

www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

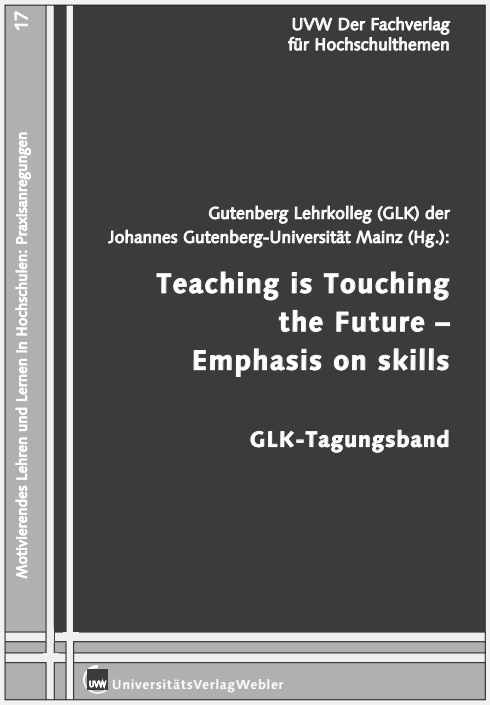
Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hg.):
Teaching is Touching the Future – Emphasis on Skills
GLK-Tagungsband

Am 29. und 30. November 2012 veranstaltete das Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz die internationale Tagung „Teaching is Touching the Future – Emphasis on Skills".
Im Rahmen dieser Tagung wurde die Neuorientierung der akademischen Lehr- und Lernformen an deutschen Hochschulen diskutiert, bei der die Lernerzentrierung in den Fokus rückt.
Mit Vorträgen und Postern wurden Forschungsergebnisse und Umsetzungsbeispiele zum „shift from teaching to learning" vorgestellt und fachspezifisch wie fachübergreifend erörtert.
Der vorliegende Sammelband beinhaltet die Tagungsbeiträge in schriftlicher Form. Zu Themen wie Kompetenzmessung/-modellierung, Kompetenzen der Lehrenden, Kompetenzorientiertes Prüfen oder Vermittlung von Schlüsselqualifikationen/überfachliche Kompetenzentwicklung werden verschiedene Ansätze einer Kompetenzorientierung im Kontext von Studien- und Lehrveranstaltungsplanung präsentiert.
Auch werden neue Herausforderungen deutlich, die sich durch die notwendige Abstimmung von Lernzielen, Lehr- und Lernmethoden sowie Prüfungsformen ergeben.



Bielefeld 2013, ISBN 978-3-937026-85-5, 435 Seiten,
49.50 Euro zzgl. Versandkosten

Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hg.):
Gute Lehre – von der Idee zur Realität
Innovative Lehrprojekte an der JGU

Exzellenz in der Lehre ist ein Schlüsselfaktor, wenn es um die Attraktivität einer Hochschule geht. Steigende Studierendenzahlen und die Anforderungen der Wissensgesellschaft – gekennzeichnet durch Informationsflut, Globalisierung und Wettbewerb – bewirken einen Wandel an den Hochschulen und verlangen eine Neuorientierung in den Lehr- und Lernformen sowie eine Optimierung von Lernprozessen.
In diesem Sammelband werden innovative methodisch-didaktische Konzepte, die vom Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz gefördert wurden, vorgestellt, ihr Modellcharakter und ihre Wirkung für die Lehrpraxis evaluiert: von der Trainingsapotheke am Institut für Pharmazie und Biochemie über die Konzeption neuartiger E-Übungsaufgaben für mathematische Service-Lehrveranstaltungen bis hin zur Entwicklung eines Klang-Licht-Bootes für die Luminale 2012 in Frankfurt. So entsteht ein Überblick über die Vielfältigkeit kreativer Lehrideen sowie deren Nachhaltigkeit, Übertragbarkeit und Potential für hochschulweite Strukturveränderungen.

Bielefeld 2013, ISBN 978-3-937026-86-2,
205 Seiten, 38.60 Euro zzgl. Versandkosten

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

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