

# **Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung**

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

## **Varianten der Betreuung studentischen Lernens: Tutorien und Mentoring**

- **Ausgezeichnet – Hochschuldidaktische Innovationen  
in den Bauwissenschaften**
  - **Gut beraten: Das Mentoring-System  
der Universität Duisburg-Essen**
- **Kompetenzentwicklung ECTS-kreditiert: Lernen  
im Tutorienprogramm an der Universität Duisburg-Essen**
  - **Studienbegleitende Tutorien zur Beratung  
und Unterstützung der Studierenden im  
Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Bielefeld**
  - **Sekretärinnen mit besonderen Aufgaben -  
eine vergessene Gruppe der PE?  
Konzept zur Aus- und Weiterbildung von exponierten Sekretärinnen  
bzw. Assistentinnen der Hochschulleitung**
- **Weiterentwicklung der Berufungsverfahren an Hochschulen  
Teil 2: Erfahrungsberichte**

**1 | 2010**

## Herausgeberkreis

*Nicole Auferkorte-Michaelis*, Dr., Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen  
*Martin Mehrtens*, Dr., Dezernent Organisation, Personalentwicklung, EDV, zentrale Dienste, Universität Bremen  
*Anja von Richthofen*, Dr., Leiterin der Koordinierungsstelle Evaluation und hochschulspezifische Weiterbildung, Hochschule Niederrhein

*Renate Pletl*, Dr., Referentin des Fachbereichs Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel  
*Wolff-Dietrich Webler*, Prof. Dr., Universität Bergen (Norwegen), Honorarprofessor der Staatlichen Pädagogischen Universität Jaroslawl/Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung, Bielefeld

## Hinweise für die Autor/innen

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten zu haben. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

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

„[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)“.

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

## Impressum

### **Anschrift Verlag, Redaktion, Abonnentenverwaltung**

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

### **Satz:**

UVW, [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto: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:**

30.03.2010

### **Umschlaggestaltung:**

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

### **Abonnement/ Bezugspreis:**

Jahresabonnement: 59 Euro zzgl. Versandkosten  
Einzelheft: 15 Euro zzgl. Versandkosten  
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter „[www.universitaetsverlagwebler.de](http://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.

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

## **Einführung des geschäftsführenden Herausgebers**

**1**

## **Personal- und Organisations- entwicklung/-politik**

*Christian K. Karl*

Ausgezeichnet – Hochschuldidaktische  
Innovationen in den Bauwissenschaften

**2**

*Ingeborg Stahr & Franz Bosbach*

Gut beraten: Das Mentoring-System  
der Universität Duisburg-Essen

**6**

*Nicole Auferkorte-Michaelis & Annette Ladwig*  
Kompetenzentwicklung ECTS-kreditiert: Lernen im  
Tutorienprogramm an der Universität Duisburg-Essen

**12**

*Tobina Brinker, Anne Barkey & Eva-Maria Schumacher*  
Studienbegleitende Tutorien zur Beratung und  
Unterstützung der Studierenden im Fachbereich  
Sozialwesen der Fachhochschule Bielefeld

**16**

*Wolff-Dietrich Webler*

Sekretärinnen mit besonderen Aufgaben -  
eine vergessene Gruppe der PE?  
Konzept zur Aus- und Weiterbildung von exponierten  
Sekretärinnen bzw. Assistentinnen  
der Hochschulleitung

**19**

## **Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte**

*Anja von Richthofen, Ina Voigt & Michael Lent*

Weiterentwicklung der Berufungsverfahren an  
Hochschulen

Teil 2: Erfahrungsberichte

**24**

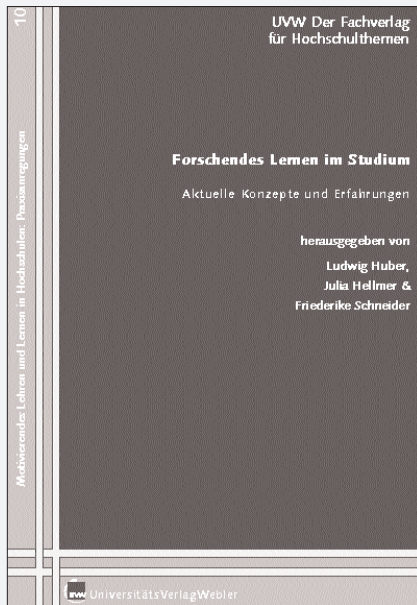
## **Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften**

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

**IV**

im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

**Ludwig Huber, Julia Hellmer & Friederike Schneider (Hg.):**  
Forschendes Lernen im Studium. Aktuelle Konzepte und Erfahrungen



ISBN 3-937026-66-5, Bielefeld 2009,  
227 Seiten, 29.60 Euro

Das Konzept des Forschenden Lernens, das vor 40 Jahren von der Bundesassistentenkonferenz ausgearbeitet wurde und weithin großes Echo fand, gewinnt gegenwärtig erneut an Aktualität. Im Zusammenhang mit dem „Bologna-Prozess“ werden Anforderungen an die Entwicklung allgemeiner Kompetenzen der Studierenden gestellt, zu deren Erfüllung viel größeres Gewicht auf aktives, problemorientiertes, selbstständiges und kooperatives Arbeiten gelegt werden muss; Forschendes Lernen bietet dafür die einem wissenschaftlichen Studium gemäße Form.

Lehrenden und Studierenden aller Fächer und Hochschularten, die Forschendes Lernen in ihren Veranstaltungen oder Modulen verwirklichen wollen, soll dieser Band dienen. Er bietet im ersten Teil Antworten auf grundsätzliche Fragen nach der hochschuldidaktischen Berechtigung und den lerntheoretischen Gründen für Forschendes Lernen auch schon im Bachelor-Studium. Im zweiten Teil wird über praktische Versuche und Erfahrungen aus Projekten Forschenden Lernens großenteils aus Hamburger Hochschulen berichtet. In ihnen sind die wichtigsten Typen und alle großen Fächerbereiche der Hochschulen durch Beispiele repräsentiert. Die Projekte lassen in ihrer Verschiedenartigkeit die unterschiedlichen Formen und Ausprägungsgrade erkennen, die Forschendes Lernen je nach Fach annehmen kann (und auch muss); zugleich zeigen sie die reizvolle Vielfalt möglicher Themen und Formen. Im dritten Teil werden in einer übergreifenden Betrachtung von Projekten zum Forschenden Lernen Prozesse, Gelingensbedingungen, Schwierigkeiten und Chancen systematisch zusammengeführt. Insgesamt soll und kann dieses Buch zu immer weiteren und immer vielfältigeren Versuchen mit Forschendem Lernen anregen, ermutigen und helfen.

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen  
in Hochschulen: Praxisanregungen

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

**Wim Görts**  
Projektveranstaltungen – und wie man sie richtig macht

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



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

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen  
in Hochschulen: Praxisanregungen

Diese Ausgabe der P-OE zeigt mehrere Initiativen der Universität Duisburg-Essen, die im Rahmen der Personalentwicklung besondere Beachtung verdienen. Es geht um einen Lehrpreis bzw. das erste mit diesem Preis ausgezeichnete Projekt, um das Mentoring-System der Universität und die dortige Schulung für die Leitung von Tutorien. Zu den beiden letzteren Initiativen passt der Bericht über studienbegleitende Tutorien an der Fachhochschule Bielefeld. Weitere Themen betreffen eine spezifische Weiterbildung herausgehobener Sekretärinnen und eine Professionalisierung der Berufungsverfahren.

Das Zentrum für Hochschul- und Qualifikationsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen hat 2009 erstmals einen „Preis für hochschuldidaktische Innovationen in der Lehrpraxis“ ausgelobt. *Christian K. Karl* ist der erste Preisträger, ein Ingenieur, der in seinem Beitrag **Ausgezeichnet - Hochschuldidaktische Innovationen in den Bauwissenschaften** als Beispiel einer gelungenen Organisationsentwicklung das Konzept und die Art der Übertragung von Chancen des Bologna-Konzepts und hochschuldidaktischer Erkenntnisse (vor allem aus der Lehr- und Lernforschung) auf das Modul Baubetrieb I darstellt und damit sowohl die Intensität des Lernens als auch den Praxisbezug erhöht. Sein Bericht ist ein eindrückliches Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung der Inhalte hochschuldidaktischer Ausbildung. Sein Vorgehen ist auf andere Studiengänge übertragbar und auch insofern von breiterem Interesse.

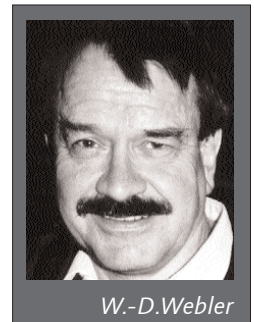
Seite 2

Die zweite Initiative wird von *Ingeborg Stahr & Franz Bosbach* in ihrem Beitrag **Gut beraten: Das Mentoring-System der Universität Duisburg-Essen** vorgestellt. Diese Universität hat als erste eine flächendeckende, alle Fakultäten einbeziehende komplexe Strategie zur Verbesserung der Betreuungsgüte und -intensität für Studierende entwickelt. Die Initiative hat von ihren Dimensionen und ihrer Intensität her zweifellos Modell-Charakter für eine umfangreiche Organisationsentwicklung, die bisher vielfach defizitären Studienverläufen nicht mit fragwürdigen Prüfungen, sondern mit Hilfen zu effektiverem Lernen begegnen will. Das Modell sollte und wird bald Nachahmer finden.

Seite 6

*Nicole Auferkorte-Michaelis & Annette Ladwig* präsentieren in ihrem Artikel **Kompetenzentwicklung ECTS-kreditiert: Lernen im Tutorienprogramm an der Universität Duisburg-Essen** das Qualifizierungsprogramm des dortigen Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung. Das Programm umfasst die direkte Qualifizierung der Tutor/innen sowie Beratungen und Weiterbildungen für Tutorenbeauftragte der Fachbereiche und für Lehrende, die künftig Tutorien einsetzen wollen. Während die Universität Kassel sich für ein Modell der Tutorenqualifizierung entschieden hat, in dem zunächst in einem umfassenden Ausbildungsprogramm in einem dezentralen Ansatz pro Fachbereich (bzw. pro Fachgruppe in einem Fachbereich) zwei wissenschaftliche Mitarbeiter als dauerhafte Tutorenausbilder qualifiziert worden sind, um dann selbst kontinuierlich studentische Tutor/innen in den Fachbereichen auszubilden (vgl. P-OE

4-2007, S. 89ff.), hat in Duisburg-Essen das o.g. Zentrum die Aufgabe der permanenten Tutorenausbildung übernommen. Nebenbei wurde noch ein anderes Problem gelöst: Immer mehr Fachbereiche klagen darüber, wegen des gedrängten Bachelor-Studiums kaum noch Tutoren zu finden. Die Studierenden können sich in vielen Studiengängen solche Tätigkeiten neben dem Studium nicht mehr leisten. Das Problem beginnt demzufolge schon mit dem Zeitaufwand für die Ausbildung zum Tutor. In Duisburg-Essen wird zumindest die Ausbildung mit ECTS-Punkten anerkannt.



W.-D. Webler

Seite 12

Das Konzept, das *Tobina Brinker, Anne Barkey & Eva-Maria Schumacher* in ihrem Aufsatz **Studienbegleitende Tutorien zur Beratung und Unterstützung der Studierenden im Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Bielefeld** vorstellen, könnte bis zu einem gewissen Grade als Kombination und Variation der Ideen für studentisches Mentoring und für Tutorien betrachtet werden. Hier handelt es sich um ein Modell, das die Studienbeiträge als zusätzliche Handlungsmöglichkeiten eröffnet haben. Es wurde in einem Fachbereich für dessen Optimierung der Studienbetreuung entwickelt. Dabei werden Tutorien nicht nur vor und neben einzelnen Veranstaltungen eingesetzt, sondern mit gutem Erfolg als permanente Studienbegleitung von der Immatrikulation bis zum Examen.

Seite 16

*Wolff-Dietrich Webler* macht in seinem Beitrag **Sekretärinnen mit besonderen Aufgaben - eine vergessene Gruppe der PE? Konzept zur Aus- und Weiterbildung von exponierten Sekretärinnen bzw. Assistentinnen der Hochschulleitung** wieder einmal auf die wohl am meisten unterschätzte Personalgruppe in den Hochschulen aufmerksam. Er entwickelt ein Weiterbildungskonzept, das in dieser Form und Akzentuierung neu ist und das Potential und die Berufszufriedenheit dieser Personalgruppe stärken könnte.

Seite 19

Im Sinne der individuellen Kompetenz, des Hochschulprofils und der kollegialen „Passung“ müssen Berufungen zu ihrem Gelingen professionalisiert werden, um Fehlerquellen zu minimieren. Während einige Hochschulen bzw. einzelne Fachbereiche zu Head Hunting Verfahren übergehen, haben sich die FH Köln und die FH Niederrhein zu einem alternativen Weg entschlossen. Sie schulen Berufungskommissionen in professionellen Personalauswahlverfahren. Nachdem im Jg. 2007 der P-OE das Vorhaben vorgestellt worden war, berichten *Anja von Richthofen, Ina Voigt und Michael Lent* in ihrem Artikel **Weiterentwicklung der Berufungsverfahren an Hochschulen - Teil 2 - Erfahrungsberichte** über Konzept und Erfahrungen mit diesem Vorgehen.

Seite 24

W.W.

Christian K. Karl



## Ausgezeichnet – Hochschuldidaktische Innovationen in den Bauwissenschaften

Von Seiten der Politik wie auch der Wirtschaft ist das aktuell geforderte Ziel der Hochschulausbildung vor allem die **Beschäftigungsfähigkeit (Employability)**. Auf Grundlage des Vertrags von Maastricht (1992) entstand im Jahre 1999 die Bologna-Deklaration. Aus den Folgekonferenzen lassen sich die heute wesentlichen Aspekte ableiten, welche für in der Lehre Tätige von praktischer Bedeutung sind:

- Förderung der Qualitätssicherung auf institutioneller, nationaler und europäischer Ebene,
- Einführung der Bachelor/Master-Studienstruktur 1/Struktur der Abschlüsse,
- Förderung der Mobilität,
- Anerkennung/Einführung eines vergleichbaren Leistungspunktsystems (ECTS),
- Lebensbegleitendes Lernen/Einbettung in das Konzept des lebenslangen Lernens,
- die soziale Dimension,
- Einführung eines Qualifikationsrahmens,
- Beschäftigungsfähigkeit.

Die daraus resultierenden Konsequenzen für die Hochschulen sind eine notwendige verstärkte Personalentwicklung im Bereich der didaktischen Aus- und Weiterbildung. Die Grundlage zur erfolgreichen Umsetzung ist die Schaffung eines Bewusstseins für den Bedarf der didaktischen Weiterbildung auf Seiten der Lehrenden. Das Ziel solcher Bemühungen muss in erster Linie das Hinterfragen und Überdenken des Lehrverständnisses durch die Lehrenden selbst sein.

Anreize zur Auseinandersetzung mit hochschuldidaktischen Aspekten innerhalb des eigenen Tätigkeitsbereichs könnte die Anerkennung von erfolgreicher Lehre innerhalb der Institution sein. Die Kopplung der Vergabe von Einnahmen aus den Studiengebühren mit der positiven Evaluation von Lehrveranstaltungen oder die Auslobung von Preisen für besonders engagierte Lehrende wären denkbare Möglichkeiten, um Anreize zu schaffen.

Der an der Universität Duisburg-Essen vom Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) ausgelobte „Preis für hochschuldidaktische Innovationen in der Lehrpraxis“ ist eine Möglichkeit um auf Hochschulebene positiv auf die Organisations- und Personalentwicklung einzuwirken und die Ziele des Bologna-Prozesses nachhaltig zu unterstützen.

### Grundlegende Überlegungen bei der Modulentwicklung

In Anbetracht der sich neu entwickelnden Anforderungen für international tätige Führungskräfte (siehe hierzu In Search of Global Engineering Excellence 2006) müssen die Lehr- und Lernformen einer differenzierten Betrachtung und Optimierung unterzogen werden.

Im Rahmen der Bachelor-Ausbildung in der Abteilung Bauwissenschaften an der Universität Duisburg-Essen werden im fünften Semester des Fachstudiums die Inhalte der Baubetriebstechnik und der Baubetriebswirtschaftslehre im Pflichtmodul Baubetrieb 1 vermittelt.

Um das zuvor erlangte Wissen aufzugreifen und im baubetrieblichen Kontext dazustellen wurden die vorhergehenden vier Semester analysiert und in verschiedensten Bereichen Verknüpfungspunkte lokalisiert. Beispiele dafür sind Grundlagen der Geotechnik, welche im Erdbau berücksichtigt werden oder die Grundlagen des Stahlbetonbaus, welcher im Beton- und Brückenbau thematisiert wurden.

Für das inhaltliche Konzept gilt nach Schmidt (Schmidt 1992), dass Gedächtnistätigkeit nicht mehr als Aufbewahrungs-, sondern als Konstruktionsarbeit konzeptualisiert wird.

Demnach gilt, sowohl für die nachfolgende Methodenwahl selbst als auch für das inhaltliche Konzept, dass Wissen bzw. die Wissensvermittlung drei wichtige Voraussetzungen erfüllen muss:

- Lernen muss ein Ereignis bzw. Erlebnis werden!
- Lernen muss emotional wahrgenommen werden!
- Ständige Wiederholung ist wichtig!

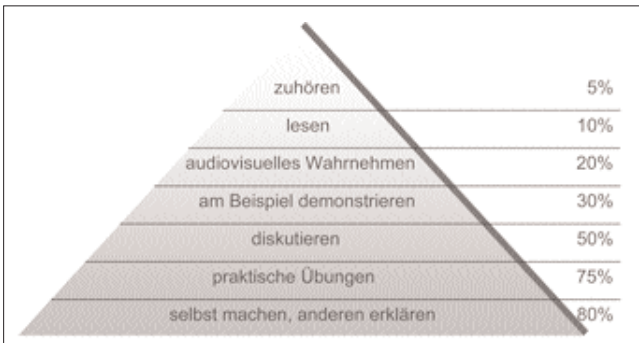
Für die Wahl, Zusammenstellung und Abfolge der Inhalte fanden zudem die von R. Arnold und H. Siebert (Arnold/Siebert 2006) genannten vier Voraussetzungen, wodurch Informationen zu Wissen verarbeitet werden, Berücksichtigung. Die dargebotenen Informationen müssen demnach

- als bedeutsam und sinnvoll,
- praktisch, hilfreich und nützlich,
- neu,
- beschlussfähig und integrierbar erscheinen.

Diese Voraussetzungen bilden die didaktische Grundlage für die Wahl der Methoden und deren praktische Anwendung innerhalb des Moduls. Des Weiteren mussten Randbedingungen wie die Anzahl der Teilnehmer und die zur Verfügung stehenden Räume (Größe, Ausstattung etc.)

ebenfalls bei der Wahl der Methoden berücksichtigt werden. Ein weiterer Aspekt, auf den innerhalb des Lehrkonzepts Wert gelegt wurde, ist das selbständige Erarbeiten von Inhalten. Unter Berücksichtigung der Effektivität von Lernmethoden nach R. F. Bales (Bales 1996) wird ersichtlich, wie wichtig das „Selber tun“ ist.

Abbildung 1: Lernpyramide zur Effektivität von Lernmethoden (nach Bales 1996)



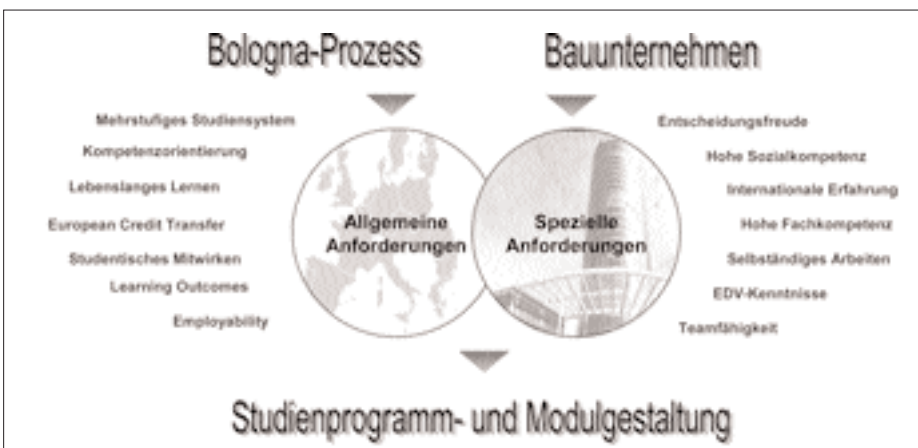
### Entwicklung des Moduls/Konzeptionsmodell

Im Rahmen der Planung, Analyse und des Entwurfs wurden zu Beginn vielfältige Anforderungen und Randbedingungen identifiziert.

Diese können in zwei grundlegende Bereiche gruppiert werden. Zum einen in den Bereich Bologna-Prozess und zum anderen in den Bereich Wirtschaft/Unternehmen. Innerhalb dieser Betrachtung galt es gemeinsame Schnittpunkte zu identifizieren um somit Synergieeffekte bei der Zielverfolgung zu lokalisieren. Beispielsweise finden sich in den Punkten „Learning Outcomes“ und „Employability“ des Bologna-Prozess die speziellen Anforderungen der Wirtschaft an die Absolventen wieder.

Diese wurden unter anderem durch Erkenntnisse aus den Beirats-Sitzungen, welche das Institut für Baubetrieb und Baumanagement (IBB) jedes Semester organisiert, identifiziert. Unter Berücksichtigung dieser Anforderungen mussten grundlegende Lehr- und Lernziele für die Makroebene des Moduls festgelegt werden. Diese wurden in die drei Gruppen Kognitive Lehrziele, Handlungslehrziele und Affektive Lehrziele gruppiert.

Abbildung 2: Anforderungen an die Studienprogrammgestaltung



Die Festlegung der Ziele wurde daraufhin auch auf der Mikroebene des Moduls weiter durchgeführt.

Unter Berücksichtigung der zuvor genannten Randbedingungen und den bis zu diesem Zeitpunkt entwickelten Lehr- und Lernzielen wurde die inhaltliche Struktur des Moduls in drei Cluster entwickelt. Dabei bilden die baubetriebstechnischen Grundlagen den Kern. Blöcke unmittelbar nach dem Kern behandeln die Grundlagen der Planung und des Baumanagements im Allgemeinen.

Abgeschlossen wird das Modul mit den Blöcken Grundlagen des Bauvertragsrechts und der BauBWL.

Im Anschluss an das Clustering werden die Lehr- und Lernziele je Block weiter konkretisiert.

### Die hochschuldidaktischen Innovationen im Lehrkonzept

#### Kompetenzorientierte Methodenauswahl

Auf Grund der Vielfalt der Aufgaben und Erwartungen, mit welchen sich vor allem der wissenschaftliche Nachwuchs auseinander setzen muss, besteht allzu oft zu wenig Zeit für eine differenzierte Veranstaltungsplanung.

Insbesondere die adäquate Methodenauswahl in Abhängigkeit der auszubildenden Kompetenzen kann sehr zeitaufwändig sein.

Soll auch noch der personelle Umfang der Adressatengruppe und das Umfeld mit berücksichtigt werden, ist es für weniger Erfahrene kaum möglich in einem angemessenen Zeitraum die vollständige Veranstaltungsplanung durchzuführen. Aus diesem Umstand hat sich während der Planung des Moduls Baubetrieb 1 die „Methodenscheibe“ als einfache Art der kompetenzorientierten Methodenauswahl entwickelt. Die Grundlage dafür waren zum einen die spezifischen Anforderungen für zukünftige Ingenieure (geforderte Kompetenzen) und zum anderen die zur Verfügung stehenden Lehrmethoden. Mit Hilfe der „Methodenscheibe“ wird der Lehrende in die Lage versetzt auf einfache Art und Weise empfohlene Lehrmethoden in Abhängigkeit der auszubildenden Kompetenz zu wählen. Zudem können zwei weitere Faktoren (Teilnehmerzahl und das Umfeld) als zusätzliche Parameter Berücksichtigung finden.

#### Blended Learning

Als weiterer Bestandteil des Lehrkonzepts wurde die didaktisch sinnvolle Verknüpfung von traditionellen Präsenzveranstaltungen und modernen Formen von E-Learning angestrebt.

Dabei stellte die internetbasierte Lernumgebung Moodle einen zentralen Punkt dar. Die in Moodle möglichen Online-Tests dienten sowohl zur Wissenskontrolle als auch zur Klausurvorbereitung. Zur selbständigen Auseinandersetzung mit den bereits behandelten Themen wurden über die Online-Lernplattform Hausübungen ausgegeben, welche ebenfalls elektronisch eingereicht und bewertet wurden.

Der Mehrwert durch die Einbindung von Online-Lehre ist:

- Förderung von Selbststudium und Eigenverantwortung,

- Unterstützung der Transparenz der Veranstaltung,
- Qualifiziertere Auseinandersetzung mit dem Thema,
- Verbesserung der Kommunikation der Studierenden untereinander,
- Sensibilisierung für die rechnergestützte Gruppenarbeit.

Vor allem auf internationalem Niveau arbeiten multinationale Teams in virtuellen Projekträumen. Insbesondere deshalb ist die Befähigung zur rechnergestützten Gruppenarbeit in der aktuellen Baupraxis eine unverzichtbare Voraussetzung.

Erhöhung des Praxisbezugs

Um das Bewusstsein der Teilnehmer für die aktuelle Baupraxis weiter zu sensibilisieren wurden entsprechend der abgehandelten Themen und in Bezug auf die Lehr- und Lernziele Exkursionen angeboten. Zum Semesterende findet regelmäßig der vom IBB organisierte und durchgeführte Essener Baufilemtag statt. Hier wird den Studierenden nicht nur die Möglichkeit gegeben Einblicke in internationale Projekte zu erhalten. Die angebotene Firmenkontaktbörse bietet außerdem ein Forum, in dem die Studierenden ihr Netzwerk weiter ausbauen können und die Vermittelbarkeit der Absolventen maßgeblich gefördert wird.

Modulprüfung

Ebenfalls zum Abschluss des Semesters findet die Modulprüfung statt. Diese wurde letztes Semester erstmals mit dem LPLUS-System elektronisch durchgeführt. Die Erfahrungen mit dieser Prüfungsform waren bisher sehr positiv. Bemerkenswerte Aspekte sind:

- Möglichkeiten der Aufgabenstellung waren wider Erwarten sehr gut,
- hohe Akzeptanz durch die Studierenden,
- Online-Tests zur Prüfungsvorbereitung wurden verstärkt genutzt,
- Durchfallquote erheblich gesunken,
- Klausurergebnis wurde im Schnitt erheblich verbessert,
- Prüfungen auch in englischer Sprache möglich.

Abbildung 3: Heterogene Teilnehmerzusammensetzung



Im Laufe des Prüfungsdesigns stellte sich heraus, dass nicht jede Papierprüfung 1:1 elektronisch umzusetzen werden konnte. Erst der kritische Umgang mit den bisherigen Prüfungsmethoden und der Fragstellung „Was soll warum geprüft werden?“ brachte Aufgaben hervor, welche zum einen das Wissen und zum anderen die Kompetenzen gleichermaßen abgefragt haben.

Die Möglichkeit Prüfungen parallel in deutscher und in englischer Sprache entwickeln zu können ist vor allem aus dem Grund wichtig, da jedes Semester auch Studierende aus dem Ausland an diesem Modul teilnehmen.

Diversity-Aspekte

Durch die vielfältigen Kontakte des Fachbereichs Ingenieurwissenschaften und der Abteilung Bauwissenschaften besuchen z.B. auch Studierende aus Malaysia im Rahmen eines Double-Degree-Programs das Modul Baubetrieb 1. Die Teilnahme dieses Personenkreises erforderte zusätzliche Lösungen. Zum einen sind – trotz Englischkenntnisse und Vorkursen in Deutsch – die Sprachbarrieren immens. Zum anderen sind die Grundlagen, auf denen für gewöhnlich im fünften Semester aufgebaut wird, teilweise sehr unterschiedlich. Es hat sich bewährt einen Zusatzkurs als wöchentlichen Block am vorlesungsfreien Montag anzubieten. Da die Studierenden aus Malaysia zumeist unter sich blieben wurde versucht, z.B. bei Gruppenzuteilungen bewusst die Teilnehmer zu mischen. Dadurch mussten die Teilnehmer lernen – wie auch in internationalen Projekten üblich – sich sowohl sprachlich wie auch kulturell auf den Gegenüber einzustellen. Ein weiterer Aspekt, welcher besondere Beachtung verdient, war die Tatsache, dass am Kurs auch Studierende mit Kind teilnahmen. Dabei stellte sich heraus, dass die reguläre Sprechstunde donnerstags Nachmittag für diesen Personenkreis einfach unerreichbar war. Aus diesem Grund wurde eine zusätzliche Sprechstunde montags früh eingerichtet – mit guter Resonanz.

Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung besteht für das Modul Baubetrieb 1 aus drei von einander unabhängigen Komponenten:

- aus der Evaluation der Gesamtveranstaltung mit der Unterstützung durch das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH),
- die Evaluation der Online-Lernumgebung mit Hilfe eines elektronischen Fragebogens und
- die Evaluation von Einzelveranstaltungen mit Hilfe verschiedener Methoden.

Besonders in der Evaluation der Gesamtveranstaltung ist der positive Einfluss einer didaktischen Weiterbildung ablesbar. Nach Absolvieren der ersten Hochschuldidaktischen Weiterbildung im WS 2006/07 wurde das dort erlernte sofort umgesetzt und führte zwischen dem WS 2006/07 und dem WS 2007/08 zu einer erheblichen Verbesserung.



Abbildung 4: Dreigeteilte Qualitätssicherung

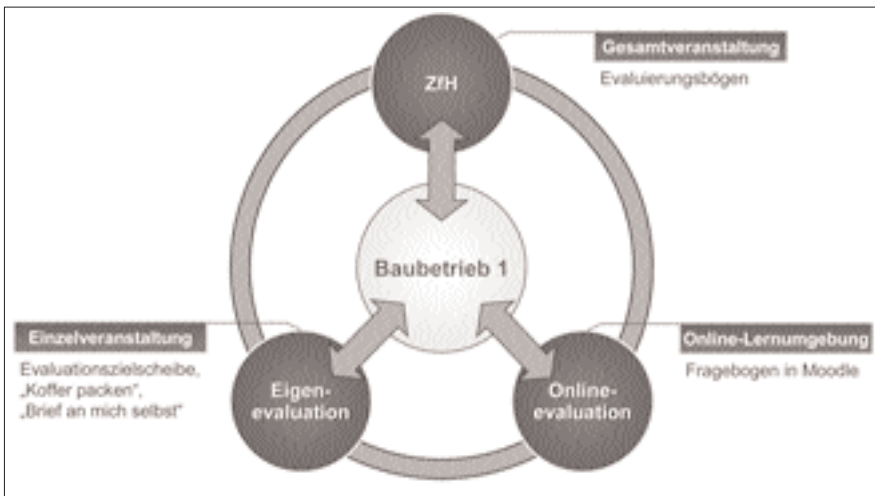


Abbildung 5: Veranstaltungsevaluation

Evaluation über das ZfH	2006/07	2007/08	2008/09	Ziel 09/10
Thematische Abfolge abgestimmt	3,5	4,3	4,1	4,3
Übungsinhalte abgestimmt	3,7	4,5	3,9	4,5
Verschiedene Lehrmethoden eingesetzt	2,0	3,2	3,1	3,5
Schwierigkeitsgrad empfinde ich als	3,1	3,1	3,2	3,0
Einschätzung des Vorwissens	2,5	2,9	2,5	---
<b>Grundgesamtheit</b>	<b>24 / 54 (44%)</b>	<b>32 / 81 (40%)</b>	<b>29 / 71 (41%)</b>	

Legende:  
 Aussagen 1 bis 3 → 1: trifft nicht zu 5: trifft zu  
 Aussagen 4 bis 5 → 1: sehr niedrig 5: sehr hoch

Bemerkenswerterweise hat sich die Schwierigkeit für die Studierenden, trotz neuer Methoden und bei gleichem Vorwissenstand, kaum erhöht.

Die Evaluation hat aber nicht nur den Zweck den Status der Veranstaltung festzustellen.

Eine solche Veranstaltungsevaluation soll auch Optimierungspotenziale aufzeigen und dazu dienen sich neue Ziele setzen zu können.

Bei aller „Evaluierungseuphorie“ ist zu bedenken, dass es bei den Teilnehmern schnell zu einer Evaluierungs-Müdigkeit kommen kann. Maßnahmen gegen diesen Effekt sind beispielsweise:

- nicht alle Veranstaltungen innerhalb einer Woche zu evaluieren,
- nicht immer mit derselben Methode zu evaluieren,
- nicht zu spät im Semester zu evaluieren (Sonst besteht kaum Möglichkeit die Evaluierungsergebnis zur Diskussion zu stellen!).

Das hat zur Folge, dass eine Koordinierung der Evaluationen zwingend notwendig ist. Und das nicht nur innerhalb eines Fachgebiets, sondern innerhalb der gesamten Abteilung bzw. Fakultät.

Ausblick

Die Bereitschaft zur Teilnahme an fachdidaktischen Fortbildungen sollte in den Hochschulen verstärkt werden, um das Lehrangebot in den Modulen zu verbessern und so den Anforderungen aus dem Bologna-Prozess und den Unternehmen besser gerecht werden zu können. Es kann derzeit noch nicht eindeutig geklärt werden, worin die bisher fehlende Bereitschaft an didaktischer Weiterbildung begründet ist. Befragte Kolleginnen und Kollegen gaben u.a. an, es läge am Zeitmangel durch die starke Einbindung in aktuelle Forschungsvorhaben, aber auch in der fehlenden Akzeptanz zwischen geisteswissenschaftlichen und naturwissenschaftlichen Teildisziplinen.

Das Ziel sollte eine optimale auf die Ingenieurwissenschaften bezogene Didaktik sein, welche sowohl die Fachkultur wie auch die Bedürfnisse der Institute berücksichtigt und so die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Instituten erweitert.

Ein solches Fortbildungsprogramm wurde auf Initiative des Preisträgers für die Abteilung Bauwissenschaften der Universität Duisburg-Essen initiiert und wird voraussichtlich bereits dieses Jahr erstmalig durchgeführt.

**Literaturverzeichnis**

Arnold, R./Siebert, H. (2006): Konstruktivistische Erwachsenenbildung: Von der Deutung zur Konstruktion von Wirklichkeit. Hohengehren.  
 Bales, R.F. (1992): National Training Laboratories. Bethel, Maine, USA.  
 Continental AG (2006): In Search of Global Engineering Excellence - Educating the Next Generation of Engineers for the Global Workplace. Hannover.  
 Schmidt, S. J. (Hg.) (1992): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. Frankfurt a. M.

■ **Christian K. Karl**, Dipl.-Ing., Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Baubetrieb und Baumanagement, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: christian.karl@uni-due.de

Ingeborg Stahr & Franz Bosbach

## Gut beraten: Das Mentoring-System der Universität Duisburg-Essen



Ingeborg Stahr



Franz Bosbach

Mit der Einrichtung eines universitätsweiten Mentoring-Systems bietet die Universität Duisburg-Essen erstmals Studierenden ab Wintersemester 2009/2010 in allen Fakultäten über den gesamten Studienverlauf eine systematische persönliche Beratung und Betreuung an. Mentoring an der Universität Duisburg-Essen wird nach den Leitlinien des Rektorats (17.09.09) als institutionalisierte und prozessorientierte Strategie der Qualitätssicherungs- und Organisationsentwicklung zur gezielten, individuellen Begleitung und Unterstützung der Studierenden verstanden. Ziel ist es, Studierende im Verlauf ihres Studiums in ihren Kompetenzen so zu stärken und zu unterstützen, dass Sie ihr Studium erfolgreich meistern, ihre Studienzufriedenheit steigt, lange Studienzeiten und -abbrüche vermieden und die Absolvenzenzahlen erhöht werden. Beratungsleistungen verschiedenster Art werden in einem am Studienverlauf orientierten mentoriellen Prozess strukturiert, persönliche Kontakte aufgebaut und Unterstützungs- und Förderbedarf rechtzeitig identifiziert.

### 1. Definition: Mentoring – ein Begriff im Wandel

Die Einführung eines Mentoring-Systems an der Universität Duisburg-Essen hat bei den Betroffenen immer wieder die Frage aufgeworfen, was denn eigentlich damit gemeint sei. Im Folgenden wird daher zunächst versucht, hierauf eine Antwort zu geben.

Mentoring ist inzwischen zu einem vieldeutigen Begriff geworden, der in zahlreichen Beratungskontexten verwendet wird. Im Kern handelt es sich um eine längerfristige Beratungsbeziehung, die einen eher vertrauten, persönlichen Charakter hat und in der ein Mentor bzw. eine Mentorin eigene Kenntnisse und Erfahrungen an eine/n Mentee weitergibt, und sie oder ihn unter Einbeziehung seiner Kontakte und Netzwerke in der persönlichen Entwicklung fördert und unterstützt.

Der Begriff des „*Mentors*“ stammt ursprünglich aus der griechischen Mythologie, nach der Odysseus während seiner langen Abwesenheit seinem Freund Mentor die Erziehung seines Sohnes Telemachos übertrug. Mentor war für Telemachos Vaterfigur, Vorbild, Vertrauter, Lehrer und Berater und nutzte seine Kontakte und Informationen, um

ihm den Anspruch auf den Thron des verschollenen Odysseus zu sichern.

In den 80er Jahren erfuhr der Begriff zunächst in den USA eine entscheidende Renaissance, als er zu einer *innovativen Strategie* der beruflichen Förderung talentierter Nachwuchs- und Führungskräfte, den „High Potentials“ weiterentwickelt wurde. Im Zuge des rasanten gesellschaftlichen Wandels sollte *Mentoring* auch dazu dienen, die technologischen und organisatorischen Veränderungsprozessen in den Betrieben und Unternehmen zu unterstützen. In Deutschland erlangte Mentoring in den 90er Jahren als Instrument der Frauenförderung und später im Rahmen der Strategien zum Gender Mainstreaming für die Verbesserung der Chancengleichheit in Organisationen von Wirtschaft, Hochschule und Verwaltung große Bedeutung. (Schell-Kiehl 2007, S. 17ff)

Mentoring ist wie Coaching und Supervision ein *Beratungsverfahren*, das dazu beitragen soll, die Fähigkeit zur Selbstreflexivität und Selbstorganisation, Analyse institutioneller Strukturen, Prozesse und Abläufe sowie soziale, kommunikative, strategische und fachliche Kompetenzen in Schule, Hochschule und Beruf zu fördern. Während sich bei *informellen Mentoring-Gesprächen* eine Person (Mentee) ohne Einschaltung oder Zustimmung anderer Personen Rat und Hilfe bei einer lebens-, berufs- bzw. studien erfahrenen Person (Mentor/in) aus ihrem persönlichen Umfeld sucht, sind *formelle Mentoring-Programme* strukturierte Verfahren der Personal- und Organisationsentwicklung. Sie bestehen aus einem Matching-Prozess, bei dem Mentees und Mentor/en nach einem spezifischen Verfahren ausgewählt, einander zugeordnet werden und für einen vereinbarten Zeitraum *Beratungsgespräche* führen, die dokumentiert und ausgewertet werden. (Stahr 2001) Darüber hinaus sind inzwischen eine ganze Reihe spezieller Verfahren entwickelt worden. Ein Beispiel ist das „Cross-Mentoring“, das bereichs- bzw. organisationsübergreifend organisiert ist. Das „Cross-Gender-Mentoring“ rekurriert auf die positiven Effekte geschlechtsheterogener Beziehungen, insbesondere bei der Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses. Charakteristisch für den deutschen Hochschulraum ist, dass sich vor allem Mentoring-Programme mit Gender-Bezug und für Studienanfänger/innen durchgesetzt haben.

Eine Analyse der aktuell im Internet recherchierten Mentoring-Projekte und -Programme an Universitäten und Fachhochschulen (Internetrecherche v. Stella Müller v. 4.8.09) macht deutlich, dass es sich bei ca. 35% aller aufgeführten Mentoring-Projekte um Mentoring-Programme handelt, die auf den Aspekt des Gender fokussieren. Zielgruppe sind dabei nicht nur Studierende, sondern vor allem (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen, aber auch Schülerinnen, sehr häufig mit der Intention, den Anteil von Frauen in den mathematisch-naturwissenschaftlichen, technischen und Informatik-Wissenschaften, den MINT-Fächern zu erhöhen. Ein ebenfalls großer Anteil (ca 35%) der Mentoring-Programme an Universitäten und Fachhochschulen richtet sich an Studienanfänger/innen, dagegen nur etwa 10% an Studierende im Hauptstudium. Angebote für Alumni und solche für internationale Studierende stellen jeweils ca. 7% aller Mentoring-Angebote dar, Programme für Studierende mit Behinderung machen etwa 6%, aller Mentoring-Angebote aus.

Neben informellen Mentoring-Gesprächen und formalisierten Mentoring-Programmen bei denen zwischen Mentor/in und Protégé meistens ein Status- und Altersunterschied besteht, hat sich in den letzten zehn Jahren vor allem im Bildungsbereich, in Schulen und Universitäten, das „Peer-Mentoring“ durchgesetzt. Im Peer-Mentoring stammen die Mentor/innen/en aus der gleichen Status- und Bezugsgruppe wie die Mentees und haben meist nur einen geringen Altersvorsprung. In Hochschulen werden Peer-Mentoring-Programme vor allem in der Studieneingangsphase genutzt, indem ältere, erfahrene Studierende die Patenschaft für eine/n Studienanfänger/in im gleichen Studiengang übernehmen. Studentische Mentor/innen/en begleiten die Studieneinsteiger/innen über einen begrenzten Zeitraum, führen sie in die neue Studien- und Hochschulkultur ein und geben ihre Erfahrungen weiter. Peer-Mentoring wird auch zur Unterstützung ethnischer Minderheiten, Behinderter oder internationaler Studierender eingesetzt und ist aufgrund der sozialen Nähe und geringen Statusdistanz bei Studierenden sehr beliebt. Fachbereiche und Lehrende setzen Peer-Mentoring gerne aus Entlastungsgründen ein und weil der Kostenaufwand relativ gering ist. Bisher gibt es kaum Forschungen über die tatsächliche Wirksamkeit dieser Programme. Studentische Mentor/innen sollten in jedem Fall auf ihre Rolle vorbereitet, geschult und supervidiert bzw. kompetent betreut werden, damit sie mit eventuell auftretenden Rollenkonfusionen und Konkurrenzsituationen umgehen können.

Eine ebenfalls sich in den letzten Jahren im Hochschulbereich immer stärker durchsetzende Form sind *Netzwerk-konzeptionen von Mentoring*. Mit den immer komplexer werdenden Bedingungen in Studium und Beruf, die Einführung der Bachelor- und Masterstruktur, Internationalisierung, Interdisziplinarität und Berufsbezug in Studiengängen reicht oft die einseitige Perspektive und der Wissensschatz einer Person nicht aus, um einen Mentee zu fördern. Eine empirische Untersuchung (n = 237) von Blicke, Kuhner und Rick (2003) belegt, dass sich eine psychosoziale und karriereförderliche Unterstützung durch vielfältige, simultane Mentoring-Beziehungen von kürzerer Dauer ebenso zur Laufbahnförderung eignen wie eine Mentor-Protégé-Beziehung. Für die berufliche Entwicklung insgesamt dürf-

te, so ihr Ergebnis, ein Mentoring-Netzwerk sogar hilfreicher sein als eine exclusive Beziehung zu einem Mentor oder einer Mentorin. Diese sei vor allem für den Berufsaufstieg und die Weitergabe vertrauten organisationalen „Wissens“ wichtig. Netzwerkkonzeptionen von Mentoring schließen auch die Netzwerkbildung der jeweiligen Gruppen von Mentor/innen/en und Mentees ein, die dem Erfahrungsaustausch und der eigenen Fortbildung dienen.

Netzwerkkonzeptionen von Mentoring unterscheiden sich auch von *Gruppen-Mentoring-Ansätzen*, die ebenfalls in der Hochschule sehr beliebt sind. Professorale oder geschulte studentische Peer-Mentor/innen/en betreuen und leiten eine Gruppe von Mentees. Die Mentee profitieren einerseits vom Know-How und von der Moderationskunst der Mentoringperson, andererseits auch von den Beziehungen und vielfältigen Perspektiven der Gruppenmitglieder, die sich in einer ähnlichen Situation befinden. Zielsetzungen, Themen und Fragen, die behandelt werden, sind Gegenstand eines Aushandlungsprozesses, was einseitige Blickwinkel vermeidet, aber auch Interessen von Einzelpersonen relativiert.

Was in der wissenschaftlichen Forschung bisher kaum thematisiert wird, ist die Einrichtung komplexer *Mentoring-Systeme*. Unter dem Begriff des *Mentoring-Systems* finden sich eine Vielzahl von Organisationsformen. Meistens werden darunter Mentoring-Programme für bestimmte Zielgruppen eines Fachbereichs bzw. einer Fakultät verstanden. Ein Beispiel hierfür sind die zusätzlichen Mentoring-Module zum Nachholen von Kompetenzlücken im „Master-Studiengang Mechatronic Systems Engineering“ an der Fachhochschule Osnabrück. Die Fakultät für Maschinenbau der TU Dortmund bezeichnet ihr Peer-Mentoring-Konzept ebenfalls als „Mentoring-System“, da es alle Studienanfänger/innen der Fakultät in den verschiedenen Studiengängen anspricht. Auch wird die Netzwerkkonzeption von drei Mentor/innen zur Doktorandenförderung der „Graduate School of Life Sciences“ an der Universität Würzburg als Mentoring-System bezeichnet.

## 2. Implementation eines Mentoring-Systems an der UDE

Ein Mentoring-System, das sich als institutionalisierte und prozessorientierte Strategie auf die Verbesserung der Betreuungsqualität und -intensität von Studierenden einer *ganzen Universität* unter Einbeziehung *aller Fakultäten* bezieht – so wie an der Universität Duisburg-Essen – ist allerdings bisher einmalig in Deutschland. In der Literatur zum Mentoring im Hochschulbereich wird zwar die Implementation von Mentoring-Programmen auch unter Aspekten der Organisationsentwicklung betrachtet und als wichtiger Wettbewerbsfaktor zwischen Hochschulen thematisiert (Franzke, Gotzmann 2006), doch die Perspektive bleibt auf die Umsetzung und Wirksamkeit einzelner Programme beschränkt.

Ein universitätsweites Mentoring-System bezieht die genannten unterschiedlichen Organisationsformen von Mentoring mit ein, verknüpft und ergänzt sie mit anderen Formen von Information, Beratung und Betreuung auf Fakultätsebene und vernetzt sie mit fakultätsübergreifenden Mentoring-Programmen der Hochschule. Die Einrichtung

eines solchen umfassenden Mentoring-Systems erfordert nicht nur eine Veränderung von Strukturen und Prozessen im Studiensystem, im Fakultätsmanagement und im Informationsfluss von Studierendendaten zwischen Fakultäten, zentralen Serviceeinrichtungen und Verwaltung, sondern macht auch einen Einstellungswandel bei den Beteiligten und Akteuren notwendig. Insofern ist die Umsetzung eines hochschulweiten Mentoring-Systems einerseits eingebettet in eine lebenslaufbezogene Strategie „lebenslangen Lernens“ und andererseits in einen längerfristigen Change-Management-Prozess, in dem die Hochschule selbst „lernende Organisation“ ist.

### 2.1 Ausgangslage und Ziele

Gleich zu Beginn seiner Amtszeit im Sommer 2008 hat das neue Rektorat der Universität Duisburg-Essen (UDE) die Einführung eines universitätsweiten Mentoring-Systems beschlossen, das auf der Ebene der Fakultäten innerhalb von zwei Jahre konzipiert und umgesetzt werden soll (Rektoratsvorlage vom 27.08.08). Als zielführende Maßnahme wurde es daher in die internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) 2009-2010 aufgenommen, die die Fakultäten alle zwei Jahre mit der Hochschulleitung abschließen. Die Einführung eines Konzeptes zur strukturierten mentoriellen Beratung und Betreuung in den Fakultäten ist Teil eines Gesamtpaketes von Maßnahmen, die – zusammen mit der Entwicklung von Teilzeitstudiengängen und einer qualitativ hochwertigen Studienverlaufsplanung – zu einer nachhaltig wirksamen Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre beitragen sollen.

Als Erfolgsindikatoren werden vor allem die Erhöhung der im Vergleich zu anderen Universitäten niedrigen Zahl von Absolvent/innen, die Verbesserung der Studienzufriedenheit (siehe hierzu Özkilic/Willige HIS-Bericht 2008) sowie die Senkung der Studienzeiten und Drop-Out-Quoten herangezogen. Nach der Fusions- und Neugründungsphase der Universität Duisburg-Essen bedarf es außerdem besonderer Maßnahmen, um die Zahl der Absolvent/innen, Promotionen und Drittmittel zu erhöhen und damit die notwendige Mittelverstärkung der neugegründeten Universität im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) mit dem Land NRW zu gewährleisten. Für die UDE ist Mentoring darüber hinaus ein wichtiges Element der Profilbildung und des Wettbewerbs.

Mentoring wird als „ein hoch signifikantes und produktives Mittel im zwischenmenschlichen Prozess des Lernens“ (Leitlinien UDE Mentoring v. 17.09.08) gesehen. Es soll den Erwerb von Fähigkeiten zur Selbstorganisation, selbständigen Planung von Organisationsabläufen, zur Teamarbeit, persönlichen Studiengestaltung und Berufsfindung sowie den Zugang zu Stipendien und wissenschaftlichen Netzwerken fördern. Die Fakultäten stellen hierfür Beratungsleistungen verschiedenster Art zur Verfügung, u.a. Information, Beratung und Betreuung von Einzelnen, Gruppen und Peers, Tutorien, E-Tutorials und elektronische Lernumgebungen. Entscheidend ist, dass die verschiedenen Angebote so miteinander kombiniert werden, dass sie entlang des Studienverlaufs *systematisch* aufeinander bezogen, *kontinuierlich* angeboten werden und die *Studierenden in ihrem Studiengang individuell* beraten und betreut werden. Die Verantwortung für den mentoriellen Prozess liegt bei den

Professor/innen in den Fakultäten, die zur Beratung und Betreuung wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, (Fach-)Studienberater/innen und geschulte Tutor/innen mit einbinden können.

Durch die Einführung eines universitätsweiten Mentoring-Systems verspricht sich die Hochschule eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden. Eine Intensivierung und Professionalisierung der Beratung und Betreuung von Studierenden soll dazu beitragen, ihre Einstellungen und Erwartungen mit den Studienanforderungen anzupassen und ihre universitäre Integration zu verbessern. Das Mentoring soll den Studierenden generell eine effiziente Hilfestellung zur Bewältigung des Studiums geben und sie dazu befähigen, ihr Studium zielorientiert zu planen und Selbstverantwortung für das Gelingen zu übernehmen. Dazu erwerben sie im Mentoring-Prozess nicht nur fachliche, sondern auch personale, soziale und strategische Kompetenzen. (Leitlinien UDE-Mentoring v. 17.09.08) Traditionellerweise rekrutiert sich ein großer Teil der Studierenden aus dem Ruhrgebiet und auch aus eher bildungsfernen Schichten, ein überproportional großer Anteil hat einen Migrationshintergrund oder stammt aus dem Ausland. Zur Erschließung der vielfältigen Bildungspotentiale dieser Gruppen hat die UDE ein umfangreiches Maßnahmenpaket auf den Weg gebracht. Die bundesweit einmalige Einrichtung eines Prorektorats für Diversity unterstreicht, wie wichtig der UDE es ist, diese Zielgruppen besonders anzusprechen und zu fördern. Das universitätsweite Mentoring-System auf Fakultätsebene und zusätzliche fachübergreifende Mentoring-Programme für diese spezifischen Zielgruppen durch das ZfH unterstützen diesen Prozess.

### 2.2 Strukturen schaffen – Prozesse steuern

Auf Betreiben des neuen Rektors wurden im Juni 2008 die Fakultäten der UDE darum gebeten, Ideen und Umsetzungsstrategien zur Einführung eines universitätsweiten Mentoring-Systems zu entwickeln. Unter Berücksichtigung bereits vorhandener Beratungsangebote und Mentoring-Programme in den Fakultäten sollte ein gemeinsamer Rahmen für ein einheitliches Mentoring-System entwickelt werden. Die Resonanz der Fakultäten war relativ hoch. Festgestellt wurde, dass der Aufwand zur Sicherstellung der Studienorganisation und Betreuung von Studierenden angesichts der hohen Schwund- und Abbrecherquoten stark gewachsen sei und insbesondere für die Studieneingangsphase neu gestaltet werden müsse (vgl. Rektoratsvorlage v. 27.08.08).

Daraufhin beschloss das Rektorat „Leitlinien für die Entwicklung eines Mentoring-Systems unter professoraler Verantwortung an der UDE“ (27.08.08), die den Fakultäten im Rahmen der Verhandlungen zu den turnusmäßig alle zwei Jahre stattfindenden hochschulinternen Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) an die Hand gegeben wurden. Im Rahmen dieser Leitlinien sollten den spezifischen Gegebenheiten angepasste Lösungen entwickelt werden. Bei Vorlage eines entsprechenden Konzeptes wurde den Fakultäten die Zuweisung einer<sup>1</sup> Koordinationsstelle zugesagt, deren Auf-

<sup>1</sup> Die Fakultät für Geisteswissenschaften wurden aufgrund ihrer Größe zwei Stellen zugesagt. Die Koordinationsstellen werden aus Studienbeiträgen finanziert.

gabe es ist, die Umsetzung auf Fakultätsebene zu steuern und zu koordinieren. Außerdem fand die Einführung eines universitätsweiten Mentoring-Systems Aufnahme in den Hochschulentwicklungsplan für 2009-2014 der Universität Duisburg-Essen (HEP Mai 2009).

Um mehr Transparenz im Studienverlauf herstellen zu können, und Studienprobleme rechtzeitig identifiziert werden können, benötigen die Fakultäten entsprechende Studiendaten. Dem Aufbau eines Instruments zur Studienverlaufsplanung und -analyse hat das rektorat daher höchste Priorität eingeräumt (HEP, S. 15).

„Mit dem Aufbau eines technisch effizienten und computerbasierten Verwaltungssystems (HISinONE) verbindet die UDE die Absicht, eine individuelle Betreuungs- und Bildungsberatung im Rahmen des Mentorings gewährleisten zu können, vor allem für Studierende mit kritischem Studienverlauf“ (HEP 2009, S. 15).

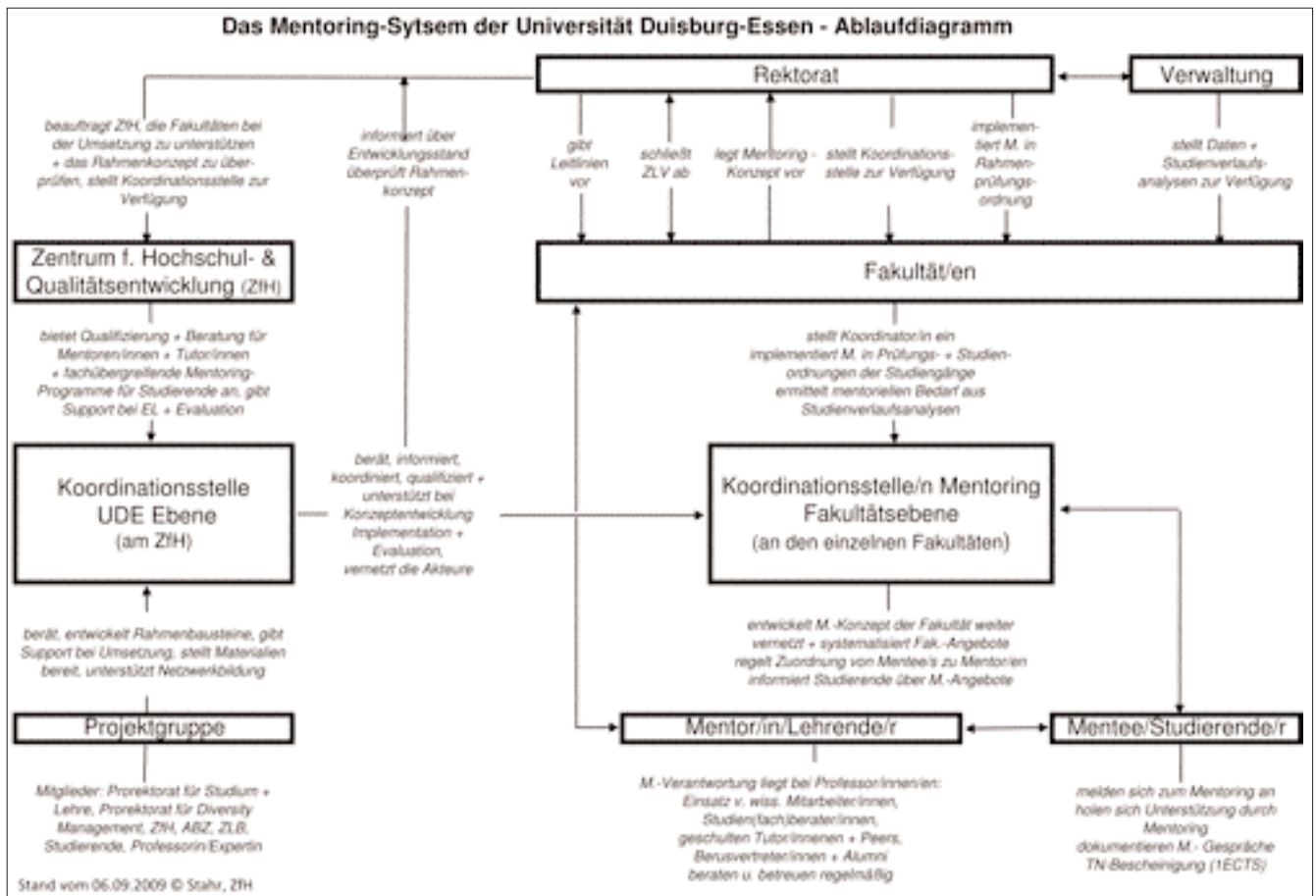
Mit den aggregierten Daten von Studienverlaufsanalysen lassen sich ein spezifischer Beratungsbedarf und Strukturprobleme im Curriculum identifizieren. So lässt sich etwa feststellen, ob ein hoher Anteil ausländischer Studierender ein spezielles mentorielles Angebot notwendig macht. Strukturprobleme – wie etwa die massive Verdichtung von Studieninhalten und -anforderungen – werden offenbar, wenn nur ein geringer Anteil von Studierenden eines Studiengangs im geplanten Zeitraum die notwendige Mindestcreditpunktzahl erreicht. Ein Mentoringangebot kann dieses Problem nicht lösen.

Eine weitere strategische Maßnahme des Rektorats zur nachhaltigen Verankerung eines Mentoring-Systems in die Studienstrukturen ist die Integration in die neue Rahmenprüfungsordnung für Bachelor-Studiengänge (Entwurf v. 15.07.09). Die Teilnahme am Mentoring ist darin als obligatorischer Bestandteil des Studiums mit der Vergabe eines Credits vorgesehen (vgl. §6).

### 2.3 Prozesse begleiten und unterstützen

Zur Unterstützung der Fakultäten bei der Konzeptentwicklung, Implementation und Evaluation des Mentoring-Systems wurde das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) mit der *Gesamtkoordination* beauftragt und eine *Koordinationsstelle* eingerichtet. Es informiert und berät die Fakultäten und Mentoring-Koordinator/innen vor Ort, vernetzt die Akteure (Projektgruppe UDE-Mentoring) auf den verschiedenen Handlungsebenen (Rektorat, Fakultäten, zentrale Serviceeinrichtungen, Lehrende, Expert/innen, Studierende) und stellt spezielle Services ([www.zfh.uni-duisburg-essen.de/ude-mentoring-system](http://www.zfh.uni-duisburg-essen.de/ude-mentoring-system)) zur Verfügung. Neben allgemeinen Informationen zu Formen und Verfahren von Mentoring und Mentoring-Programmen bietet das ZfH Beratung und Moderation bei der Konzeptarbeit, Informationsveranstaltungen, prozessbegleitende Beratung, Materialien, Workshops und Qualifizierung für Mentor/innen, Beratungstutor/innen und studentische Multiplikator/innen und Koordinator/innen an. Es unterstützt die Fakultäten bei der Entwicklung und Umsetzung

Abbildung 1: UDE-Mentoring-System



von elektronischen Kommunikationsplattformen und Lernumgebungen sowie bei der Evaluation und Qualitätsentwicklung ihres fakultätsinternen Mentoring-Systems. Fachübergreifende Mentoring-Programme für Studierende in der Übergangsphase Studium-Beruf und Studierende mit Migrationshintergrund ergänzen das Angebot für die Fakultäten. In Zusammenarbeit von Koordinationsstelle und dem Prorektor für Studium und Lehre fanden zunächst *Gespräche mit den Fakultäten* (Dekane, Studiendekane, Studienkoordinator/innen, Fachberater/innen und Kustoden) statt, um Stand und Probleme bei der Umsetzung zu erfassen. Bei Bedarf werden die Fakultäten von der zentralen Koordinationsstelle am ZfH bei der Konzeptentwicklung beraten und durch Entwicklungsworkshops unterstützt. Inzwischen haben fast alle Fakultäten dem Rektorat entsprechende Konzepte vorgelegt, Koordinationsstellen besetzt bzw. Koordinator/innen für das fakultätsinterne Mentoring benannt.

Ergänzend zur Koordinationsstelle am ZfH wurde eine *Projektgruppe* eingerichtet, der mit derzeit 15 Mitgliedern die verschiedenen Akteursgruppen angehören: der Prorektor für Studium und Lehre, eine Vertreterin des Prorektorats für Diversity, Mitarbeiter/innen des ZfH aus den verschiedenen Kompetenzbereichen, sowie Vertreter/innen aus der Akademischen Beratungsstelle (ABZ), dem Zentrum für Lehrerbildung (ZLB), aus der Gruppe der Studierenden und der Gruppe der Professor/innen/en. Die Projektgruppe berät und unterstützt bei der Konzeptentwicklung und Umsetzung, erarbeitet Materialien und fördert die Netzwerkbildung. Zurzeit erarbeitet sie für die Fakultäten Rahmenbausteine für die verschiedenen Mentoring-Phasen im Studienverlauf. Die Bausteine und erste Umsetzungsbeispiele aus den Fakultäten werden im Rahmen einer Informationsveranstaltung vorgestellt und diskutiert.

Die Vernetzung der Akteure und Promotoren auf Entscheidungs-, Steuerungs-, Fach-, und Umsetzungsebene ist eine weitere bedeutsame Aufgabe der zentralen Koordinationsstelle am ZfH. Nur wenn die Akteure auf den verschiedenen Handlungsebenen gut informiert, in den Interaktionsfluss eingebunden und am Prozess beteiligt werden, können strukturelle und mentale Barrieren abgebaut und eine neue Beratungskultur und Betreuungsqualität entstehen. Sie ist auf Seiten der Lehrenden gekennzeichnet durch fachkompetente Unterstützung, Beratung und Förderung der Studierenden und auf Seiten der Studierenden von Verantwortung, Selbststeuerung und Selbstmanagement für den eigenen Lernprozess.

## 2.4 Perspektiven

Um Mentoring in der Hochschul- und Studienstruktur strukturell und dauerhaft zu verankern – dies belegen die Erfahrungen und empirischen Untersuchungen –, ist es notwendig, dass die Machtpromotoren der Universität, wie Rektorat und Dekane das Thema priorisieren, Ressourcen zur Verfügung stellen und verbindliche Rahmenordnungen und -konzepte geschaffen werden (Lange 2006, S.23). Das Rektorat der UDE hat in diesem Sinne tragfähige strukturelle Voraussetzungen geschaffen, um das neue Mentoring-System universitätsweit zu implementieren. Mit den hochschulinternen Ziel- und Leistungsvereinbarungen (2009-2010), den vom Rektorat beschlossenen Leitlinien

(17.09.09), dem Hochschulentwicklungsplan der UDE (2009-2014), die Aufnahme von Mentoring in die neue Rahmenstudienordnung für Bachelor-Studiengänge und die Einrichtung von Koordinationsstellen auf Fakultäts- und Zentralebene sind gute Voraussetzungen für eine nachhaltige Verankerung in den Studienstrukturen geschaffen. Ein Change Management-Prozess, der mit einer Top-Down-Strategie angestoßen wird, erzeugt typischerweise auch Widerstand, Bedenken und Ablehnung. So beschreiben Kostka und Münch auf der Kompetenzebene sieben Phasen dieses Veränderungsprozesses: Schock, rationale Einsicht, emotionale Akzeptanz, Erkenntnis und Integration (Kostka, Münch 2002, S. 11). Bei den weiteren Handlungsperspektiven sollte dies berücksichtigt werden und mehr Commitment mobilisieren (Hansen 2006, S. 35). Dazu gehört, Studierende an dem Umsetzungsprozess stärker zu beteiligen und Expert/innenwissen bei Lehrenden und Professor/innen in den Fakultäten heranzuziehen. Der Austausch von Umsetzungsbeispielen in den Fakultäten stellt Mentoring auf eine breitere Basis und kann zu einer Annäherung der Konzepte und zum Abbau noch vorhandener Vorbehalte führen. Um Mentoring erfolgreich umzusetzen, ist außerdem eine breite Qualifizierung der Mentor/innen, studentischen Peers, unterstützenden Berater/innen, eine Vernetzung der Koordinator/innen sowie eine gute Information und Vorbereitung der Mentee notwendig.

Die Erfolge des Mentoring-Systems bemessen sich letztendlich nicht nur an der Umsetzung der gesetzten Ziele, die an harten Faktoren – wie etwa der Reduktion von Abbrecherquoten und gestiegenen Absolventenzahlen – nur partiell abzulesen sind, sondern auch an „weichen Faktoren“, die in der Zufriedenheit der Studierenden mit ihrem Studium und ihrer mentoriellen Betreuung zum Ausdruck kommen.

## Literaturverzeichnis

- Blickle, G./Kuhnert, B./Rieck, S. (2003): Laufbahnförderung durch ein Unterstützungsnetzwerk: Ein neuer Mentoringansatz und seine empirische Überprüfung. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 3. Jg./H.2, S.118-128.
- Ensher, E.A./Murphy, S. E.(2005): Power Mentoring. How Successful Mentors and Protégés Get the Most Out of Their Relationship. San Francisco, Ca..
- Franzke, A./Gotzmann, H. (Hg.) (2006): Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen. Strukturelle Ansätze der Implementierung. Hamburg
- Hansen, K. (2006): Mentoring-Programme nachhaltig erfolgreich implementieren. In: Franzke/Gotzmann a.a.O., S. 31-50.
- Hochschulentwicklungsplan 2009-2014 (HEP) Universität Duisburg-Essen (2009): Herausgegeben vom Rektorat der UDE. Essen Mai 2009
- Lange, J. (2006): Grußwort. In: Franzke/Gotzmann a.a.O., S. 15-25.
- Leitlinien für die Entwicklung eines Mentoring-Systems unter professoraler Verantwortung an der UDE (2008): Schreiben des Prorektors für Studium und Lehre an die Dekanin und Dekane der Fachbereiche vom 17.09.08. Universität Duisburg-Essen.
- Kostka, C./Mönch, A.(2002): Change Managment. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München Wien. 2. Auflage.
- Mentoring-System-Maschinenbau (MSM): TU Dortmund. Internetseite: <http://129.217.219.184/jsp/epctrl.jsp?mod=graduate001827&cat=graduate000106&pri=graduate>, zuletzt aufgerufen am 16.08.09.
- Mentoring-System - Master-Studiengangs Mechatronic Systems Engineering der Fakultät für Ingenieurwissenschaften und Informatik FH Osnabrück: Internetseite: <http://www.ecs.fh-osnabrueck.de/10442.html>, zuletzt aufgerufen am 16.08.09
- Michel-Alder, E. (2004): Wissenschaftliche Nachwuchsförderung mittels Mentoring. Wegbeschreibungen durch die Mentoringlandschaft. UniFrauenstelle – Gleichstellung von Frau und Mann an der Universität Zürich.

Özkilic, M./Willige, J. (2008): Sonderbericht Studienqualitätsmonitor 2007. Universität Duisburg-Essen. Online-Befragung Studierender im Sommersemester 2007. HIS: Bericht. Hannover September 2008.

Rahmenprüfungsordnung für Bachelor-Studiengänge an der Universität Duisburg-Essen: Entwurf v. 15.07.09 vom Rektorat beschlossen und an den Senat übersandt.

Rektoratsvorlage vom 27.08.2008 „Hochschulinterne Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) mit den Fachbereichen 2009-2010: Universität Duisburg-Essen. Interne Drucksache Nr. 09\_06.4.

Richthofen, A. v./Lent, M. (Hg.) (2009): Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre. Blickpunkt Hochschuldidaktik Bd. 119. Bielefeld.

Schell-Kiehl, I. (2007): Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Bielefeld.

Stahr, I. (2001): Mentoring für weibliche und männliche Führungskräfte in der Stadtverwaltung Essen. Abschlussbericht der Erprobungsphase im Jugendamt. Essen.

University of Würzburg Graduate Schools: Mentoring-System. Internetseite: [http://www.graduateschools.uni-wuerzburg.de/life\\_sciences/mentoring\\_system/](http://www.graduateschools.uni-wuerzburg.de/life_sciences/mentoring_system/), zuletzt aufgerufen am 16.08.09

Wildt, J. (2006): Formate und Verfahren. In der Hochschuldidaktik. In: Wildt, J./Szczyrba, B./Wildt, B. (Hg.) (2006): Consulting – Coaching – Supervision. Eine Einführung in Formate und verfahren hochschuldidaktischer Beratung. Blickpunkt Hochschuldidaktik Bd. 117, Bielefeld, S. 12-39.

■ **Dr. Ingeborg Stahr**, Leiterin des Geschäftsereichs Hochschuldidaktik am Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH), Universität Duisburg-Essen,

E-Mail: [ingeborg.stahr@uni-due.de](mailto:ingeborg.stahr@uni-due.de)

■ **Dr. Franz Bosbach**, Prorektor für Studium und Lehre, Universität Duisburg-Essen,  
E-Mail: [bosbach.prorektor@uni-due.de](mailto:bosbach.prorektor@uni-due.de)

## Karin Reiber: Forschendes Lernen in schulpraktischen Studien - Methodensammlung Ein Modell für personenbezogene berufliche Fachrichtungen



In kaum einem Zusammenhang wird das Theorie-Praxis-Verhältnis so nachdrücklich postuliert wie für die Lehrerbildung.

Da jedoch Praxisphasen während des Studiums nicht zwangsläufig zum Aufbau berufswissenschaftlicher Kompetenzen beitragen, ist die enge Verzahnung von schulpraktischen Studien mit den bildungswissenschaftlichen Anteilen des Studiums erforderlich.

Diese Methodensammlung ermöglicht einen forschenden und reflexiven Zugang zur berufspädagogischen Bildungspraxis.

Die hier versammelten Methoden erschließen Schul- und Ausbildungswirklichkeit auf der Basis wissenschaftlicher Leitfragen, die sich aus dem bildungswissenschaftlichen Studium an der Hochschule ableiten.

Auf der Basis dieser Methodensammlung können Studierende personenorientierter beruflicher Fachrichtungen schulpraktische Studien theoriegestützt als Praxisforschung vorbereiten, durchführen und auswerten.

ISBN 3-937026-54-1, Bielefeld 2008,  
60 Seiten, 9,95 Euro

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

*Nicole Auferkorte-Michaelis & Annette Ladwig*

## Kompetenzentwicklung ECTS-kreditiert: Lernen im Tutorienprogramm an der Universität Duisburg-Essen



Nicole Auferkorte-  
Michaelis



Annette Ladwig

Studentische Tutor/innen sind Peers. Sie übernehmen Verantwortung für die Hochschule, indem sie ihre eigenen Erfahrungen, ihre Fachkenntnisse und Meinungen an andere Studierende weitergeben. Sie bieten ihren Kommiliton/innen in ihren Tutorien aktiv Orientierung, stärken ihr Zielbewusstsein, fördern Fach-/Schlüsselkompetenzen, geben (Studien-)beratung und leisten damit einen grundlegenden Beitrag zur Stärkung des selbstgesteuerten und selbstverantwortlichen Studierens. Für ihre vielfältige Tätigkeit benötigen Tutor/innen nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch sozial-kommunikative, beratende und konfliktlösende Fähigkeiten sowie Kenntnisse über gruppendynamische Prozesse und Lerntheorien. Da Tutor/innen – wie Hochschullehrende auch – diese Kompetenzen nicht per se mitbringen, brauchen sie für ihre Arbeit fachliche und didaktische Qualifizierung (vgl. Knauf 2007).

In der Hochschulpraxis werden Tutor/innen vorrangig bei der Durchführung von Orientierungswochen vor Studienbeginn, bei der Gestaltung von vorlesungsbegleitenden Fachtutorien und bei der informellen (Studien-)Beratung von Kommiliton/innen vor und während des Studiums eingesetzt. In Orientierungstutorien werden andere Anforderungen an Tutor/innen gestellt, als in Fach- oder Beratungstutorien (vgl. Knauf 2007, S. 1). Orientierungstutor/innen geben Studierenden in der Studieneingangsphase einen Einblick in die Organisation und Struktur der neuen Hochschule, vermitteln einen Überblick über die Studienorganisation und Semesterplanung, motivieren für das Studienfach und helfen den Erstsemestern bei der Vernetzung untereinander sowie zu den Peers selbst. Fachtutor/innen führen semesterbegleitend zu Vorlesungen und Seminaren die Studierenden ins wissenschaftliche Arbeiten ein, wiederholen Vorlesungsstoff, vertiefen Fachwissen, fördern soziale Kontakte und bereiten auf Prüfungen vor. Beratungstutor/innen beraten Studierende bei der Studiengestaltung, Prüfungsvorbereitung und Vermittlung von Ansprechpartner/innen.

Das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung der Universität Duisburg-Essen bietet für die Tutorienarbeit ein hochschuldidaktische Qualifizierungsangebot für studentische Tutor/innen, die ergänzende Lehraufgaben im Präsenzstudium übernehmen und im Bereich des E-Learning mit einem speziellen Angebot für multi-medial gestützte

Lehr/Lernarrangements, in denen Lehrende und Studierende beteiligt sind. Nachfolgend wird die hochschuldidaktische Qualifizierung für die Tutorienarbeit näher betrachtet. Das Team Hochschuldidaktik der Universität Duisburg-Essen unterstützt die Tutor/innen bei der Planung, Durchführung und Reflexion ihrer Tutorienarbeit analog zu den verschiedenen Einsatzbereichen mit einem umfassenden Qualifizierungsprogramm:

- Train-the-Tutors I – Qualifizierung für Orientierungstutor/innen,
- Train-the-Tutors II – Qualifizierung für Fachtutor/innen und
- Train-the-Tutors III – Qualifizierung für Tutor/innen mit Beratungsaufgaben.

Die Teilnehmer/innen befinden sich zu Beginn oder in der Mitte ihres eigenen Lehr-Lern-Kontinuums. Sie sind im Studienverlauf fortgeschrittene Studierende, die zum ersten oder wiederholtem Male ihre Kommiliton/innen in ihren Lernprozessen tutoriell begleiten. Zudem sind sie während der Train-the-Tutors-Qualifizierung selbst Lernende, werden didaktisch qualifiziert und in ihren Lernprozesse bei der Planung, Durchführung und Auswertung ihrer Tutorien professionell von den Mitarbeiterinnen des Teams Hochschuldidaktik unterstützt.

### Hochschuldidaktisches Train-the-Tutors-Programm

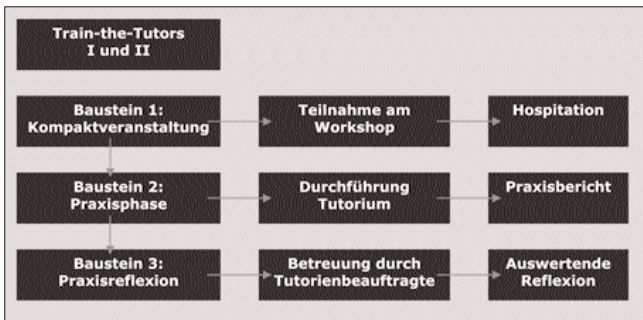
Die didaktische Qualifizierung von Orientierungstutor/innen (Train-the-Tutors I), Fachtutor/innen (Train-the-Tutors II) und Beratungstutor/innen (Train-the-Tutors III) zählt zu den kontinuierlichen Aufgaben des Geschäftsbereiches Hochschuldidaktik und ist ein fester Bestandteil des Serviceangebotes des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen. Da die Verbesserung der Effektivität und Effizienz eines Studiums den spezifischen Studienverhältnissen, Anforderungen und der Fachkultur gerecht werden sollte (vgl. Liebau/Huber 1985), reagiert der Geschäftsbereich Hochschuldidaktik neben dem regulären Angebot auf individuelle Anfragen und entwickelt in Kooperation mit den Fachbereichen und Fakultäten spezifische Qualifizierungskonzepte. Fachliche Unterstützung und Begleitung bekommen die Tutor/innen von Dozent/innen und Tutorienbeauftragten in ihren Fächern.



**Train-the-Tutors I und II für Orientierungs- und Fachtutor/innen**

Die Angebote Train-the-Tutors I und II setzen sich aus den Bausteinen Kompaktveranstaltung mit anschließendem Selbststudium, Praxisphase mit begleitender Betreuung und Praxisreflexion mit abschließender Auswertung zusammen (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1



Die beiden Qualifizierungsangebote gliedern sich im Baustein 1 entsprechend den spezifischen Anforderungen an Orientierungs- und Fachtutor/innen in die zwei Qualifizierungstypen Train-the-Tutors I für Orientierungstutor/innen und Train-the-Tutors II für Fachtutor/innen.

Der zweitägige Workshop für Orientierungstutor/innen (Train-the-Tutors I) umfasst die Themen:

- Grundlagen für die Gestaltung von Orientierungstutorien (Grundlagen der Kommunikation, Elemente der Veranstaltungsplanung: Planung eines Orientierungstutoriums, Feedback einholen als Tutor/in und Rollenreflexion) und
- Studieren an der Universität Duisburg-Essen: Orientierungstutorien planen und durchführen (Studien- und Semesterplanung, Selbstverwaltung an der Hochschule und Konzeption und Planung einer Hochschulrallye).

Im Workshop wird koproduktiv mit Fachinputs der Moderation gearbeitet. Die Themenbereiche werden in Einzel- und Gruppenphasen durch Übungen vertieft und im Plenum präsentiert und diskutiert. Die Übung zur Rollenreflexion verdeutlicht die beschriebene Workshopphilosophie und ermöglicht gleichzeitig einen Blick durch das Schlüsselloch auf unsere Tutorienarbeit:

Reflexions-Mind-Map

1. Tauschen Sie sich mit einer Partnerin/einem Partner über Ihre Rolle als Tutor/in aus (5 Min.).
2. Erstellen Sie ein Mind-Map zu Ihrer Rolle als Tutor/in und halten Sie Ihr Ergebnis auf Flipchartpapier fest! (15 Min.)
3. Präsentieren Sie Ihr Mind-Map im Plenum (20 Min.)

Der zweitägige Workshop für Fachtutor/innen (Train-the-Tutors II) beinhaltet die Schwerpunkte:

- Grundlagen für die Durchführung von Fachtutorien (Grundlagen des Lehrens und Lernens, Veranstaltungsplanung, Einführung in moodle, Präsentation, Gruppen motivieren und Feedback geben und nehmen) und
- Hospitation (Vorbereitung, Durchführung und Reflexion) und Fallberatung.

Die in Workshop und Selbststudium erworbenen methodisch-didaktischen Kenntnisse und Fähigkeiten fließen in den zweiten Baustein - Durchführung des eigenen Tutoriums - ein. Die Erfahrungen, Lernfortschritte und die Betreuung im Fachbereich werden im Baustein 3 schriftlich dokumentiert und in einem abschließenden Auswertungstreffen reflektiert.

Die Workshoparbeit erfolgt in Train-the-Tutor II ebenfalls koproduktiv in fachlichen Inputs und dazu korrespondierenden Übungen. Ergänzend hierzu werden am zweiten Workshopstag die Hospitationserfahrungen und Lernerfahrungen aus der Hospitationsarbeit resümiert, reflektiert und perspektivisch beraten. Dazu arbeiten wir zu Beginn des zweiten Tages mit einer Stärken-Schwächen-Analyse in der die Tutor/innen Erlebnisse und Erkenntnisse aus der Hospitation zunächst für sich und anschließend im Hospitationsteam reflektieren.

SWOT-Analyse zur Reflexion der Hospitationserfahrung

- 1) Erinnern Sie sich an Ihre Hospitation und führen Sie anhand Ihrer Erlebnisse, Erfahrungen und Erkenntnisse etc. zunächst in Einzelarbeit eine SWOT-Analyse mit folgenden Fragen durch (20 Minuten Zeit):
  - Eigene Stärken: was möchte ich in meinem Tutorium beibehalten?
  - Eigene Entwicklungsfelder: was möchte ich in meinem verändern?
  - Förderliche Rahmenbedingungen: was/wer unterstützt mich dabei?
  - Hinderliche Rahmenbedingungen: was/wer behindert mich dabei?
- 2) Tauschen Sie sich über Ihre Analysen in Dreier-Teams aus und erstellen Sie für Ihre Gruppe eine SWOT-Übersicht auf Moderationspapier (20 Minuten Zeit).
- 3) Stellen Sie Ihre Ergebnisse im Plenum vor (10 Minuten je Gruppe mit Rückfragen/Diskussion).

Der erfolgreiche Abschluss der drei Bausteine wird mit einem Train-the-Tutors I- bzw. Train-the-Tutors II-Zertifikat bescheinigt. Das Zertifikat umfasst insgesamt 90 Arbeitseinheiten und entspricht damit 3 ECTS-Punkten, die an der Universität Duisburg-Essen im E1-Bereich 'fachübergreifende Schlüsselqualifikationen' von BA- und MA-Studiengängen angerechnet werden können.

**Train-the-Tutors III für Beratungstutor/innen**

Seit April 2009 bietet das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung Train-the-Tutors III für Beratungstutor/innen an. Für die Neukonzeption des Moduls zur Qualifizierung für Beratungsaufgaben und die Entwicklung lernbegleitender Materialien wurden vorab und während der Entwicklungsphase Gespräche mit Tutor/innen und Fachschaftsvertreter/innen geführt, um den Qualifizierungsbedarf von studentischen Tutor/innen, die Kommiliton/innen informell beraten und/oder ihren Studierenden vermitteln möchten, wie sie Beratungssituationen zwischen Lehrenden und Studierenden aktiv mitgestalten können, konkret zu erfassen. Die Gespräche haben gezeigt, dass die Studierenden theoretische Grundlagen für die Gestaltung von Beratungssituationen vermittelt bekommen und darüber hinaus fit für die praktische Durchführung von Beratungssitua-

tionen werden möchten. Dementsprechend wurde das Workshop-Angebot „Train-the-Tutors III für Beratungstutor/innen (TTT III)“ in die Blöcke

- Kommunikationsgrundlagen für die Gestaltung von Beratungssituationen,
- Studienberatung an Hochschulen,
- Reflexion der eigenen Beratungspraxis,
- Beratung in fünf Schritten und
- Simulation von Beratungssituationen unterteilt.

Die Workshopphase von Train-the-Tutors III zielt darauf ab, Methoden gelingender Beratungspraxis zu erarbeiten und den Beratungsbedarf, den Studierende im Lehr-Lernkontext haben, zu reflektieren. Dazu wird u.a. die eigene Beratungspraxis der Tutor/innen mit folgender Übung aufgegriffen:

**Beratungspraxis – Studierende beraten Studierende**

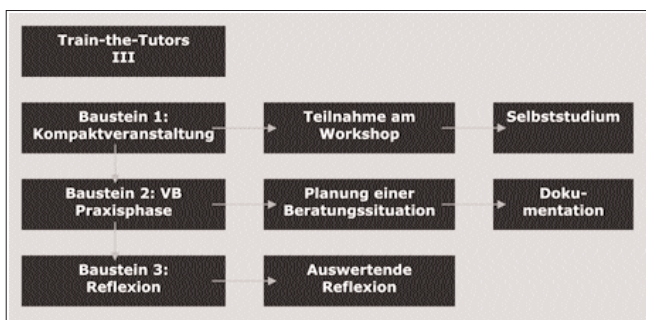
1) Welche Erfahrungen haben Sie mit Beratung von Studierenden gemacht? Bitte erinnern Sie sich an ihre eigenen Beratungserlebnisse/-erfahrungen und beantworten sie in Dreier-Teams folgende Fragen (20 Minuten Zeit):

- Was läuft/lief gut?
- Was läuft/lief nicht so gut?
- Was könnte zukünftig besser laufen?

2) Notieren Sie Ihre Erfahrungen auf Moderationskarten (15 Min.) und stellen sie anschließend gemeinsam im Plenum vor.

Die TTT-III Qualifizierung umfasst neben der Teilnahme am Workshop die Bausteine Vorbereitung der Praxisphase und Reflexion, in der die Beratungstutor/innen die Möglichkeit haben, eine (anstehende) Beratungssituation zu planen, vorzubereiten, ihre Überlegungen schriftlich zu skizzieren und ihre Skizze mit der Workshopleitung abschließend zu reflektieren.

Abbildung 2



Vor der Durchführung der Pilotphase wurde die TTT III-Qualifizierung in das Angebot des IOS (Institut für optionale Studien) im E1 Bereich für Sprach- und weitere Schlüsselkompetenzen integriert. Die Studierenden haben dadurch die Möglichkeit bei erfolgreichem Abschluss von TTT III (Teilnahme am Workshop, Planung einer Beratungssituation mit Dokumentation und Reflexion) einen ECTS-Punkt für den E1-Bereich zu erwerben.

Während des Workshops und im Rahmen des mündlichen

wie schriftlichen Feedbacks wurde von den Studierenden der Vorschlag eingebracht, das Qualifizierungsangebot um die Themen Emailberatung und Telefonberatung auszubauen, da diese beiden Beratungsformate in der studentischen Beratungspraxis ebenso oft genutzt werden wie face-to-face Beratungen. Wir teilen diese Einschätzung und sehen - auch im Hinblick auf den an der Universität Duisburg-Essen geplanten Auf- und Ausbau mentorieller Beratungs- und Betreuungsangebote – in der Weiterentwicklung des TTT III-Angebotes von einer eintägigen zu einer zweitägigen Qualifizierung einen zusätzlichen Mehrwert, da die Tutor/innen im Sinne des Empowerments als Beratende wie Ratsuchende fit für Beratungssituationen in unterschiedlichen Beratungsformaten (face-to-face, Email- und Telefonberatung) werden. Das Angebot soll viermal im Jahr durchgeführt werden, dementsprechend liegt die Qualifizierungskapazität bei maximal 48 studentischen Tutor/innen (12 pro Angebot). Die Qualifizierung von Tutor/innen zählt zu den ausdrücklich erwähnten Maßnahmen, die in §9 der Studienbeitragsatzung der Universität Duisburg-Essen zur Verwendung der Einnahmen aus den Studienbeiträgen vorgesehen sind.

**Train-the-Trainer – Werkstattgespräch: Tutorium**

Um mit den Fachbereichen, insbesondere der/dem Tutoriumsbeauftragten, der/dem Koordinator/in der Tutorienprogramme an der Universität Duisburg-Essen zu kooperieren und so die Inhalte auch am Bedarf der Fachbereiche zu orientieren, finden in regelmäßigen Abständen „Train-the-Trainer – Werkstattgespräche“ statt. Das Werkstattgespräch richtet sich an Lehrende in den Fachbereichen, die mit der Betreuung von Tutor/innen beauftragt sind oder Tutorien zukünftig in das Fachstudium implementieren möchten. Es bietet die Möglichkeit, Fragen der Betreuung, Organisation und Gestaltung von Tutorien zu klären, Erfahrungen unter Kolleg/innen auszutauschen. Darüber hinaus dient dieser kollegiale Austausch zur Weiterentwicklung des Programms.

**Tutorienarbeit „à la carte“: Kooperationen und spezifische Konzepte**

Das Team Hochschuldidaktik engagiert sich für innovative Lehr-/Lernkonzepte und Projekte an der Universität Duisburg-Essen. Dieses Engagement reicht von der beratenden Unterstützung bei der Konzeptentwicklung bis hin zur aktiven Mitwirkung bei der Durchführung. Auf Anfrage beispielsweise des Fachbereichs Medizin oder Mathematik erarbeitet das Team Hochschuldidaktik gemeinsam mit den Fachbereichen und anderen Einrichtungen spezifische Konzepte für ausgewählte Zielgruppen oder Aufgaben. Hierzu zählen besondere fachkulturelle Aspekte. Um die Lernkompetenz der Studierenden zu steigern und Hilfestellungen für Hürden im Studienverlauf und Prüfungsvorbereitungen zu geben, fungieren die Tutor/innen in den spezifischen Konzepten häufig auch als Lernberater/innen.

**Tutorienarbeit im Selbst-Monitoring**

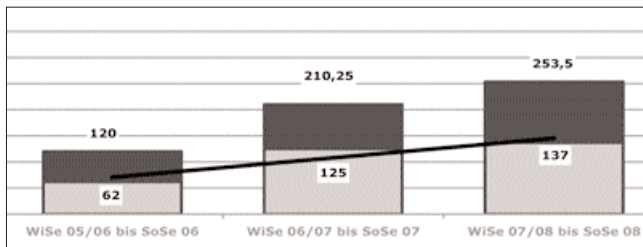
Das Tutorienprogramm besteht aus drei Komponenten: zertifizierte, fachübergreifende Qualifizierung von studentischen Tutor/innen, Beratung und Fortbildung von Multiplikator/innen in den Fachbereichen und spezifische Entwick-

lungen für die Tutorienarbeit in Pilotprojekten. Um unsere Standards an unser teilnehmer- und bedarfsorientiertes Serviceangebot im Tutorienprogramm zu sichern, zu überprüfen und weiterzuentwickeln, unterziehen wir uns kontinuierlich einem Self-Monitoring, das sich bislang aus

- der Analyse der Teilnahmestatistik,
- der Evaluation des Tutorienprogramms und
- der Durchführung kollegialer Hospitation und Feedback zusammensetzt.

Vom Wintersemester 2005/2006 bis zum Sommersemester 2008 ist die Nachfrage im hochschuldidaktischen Tutorienprogramm kontinuierlich angestiegen und hat sich insgesamt mehr als verdoppelt.

Abbildung 3: Teilnahmestatistik hochschuldidaktisches Tutorienprogramm WiSe 05/06 – SoSe 08



Inhaltlich wurde das Konzept zur überfachlichen, didaktischen Qualifizierung studentischer Tutor/innen überarbeitet, neu modularisiert und die Unterlagen 2007 neu aufge-

legt. Im Wintersemester 06/07 – Sommersemester 2007 stieg die Anzahl der TN-Tage auf 210,25 und die der TN auf 125. Die Zahlen ließen sich im darauf folgenden Wintersemester bis zum Sommersemester erneut steigern auf 17 Veranstaltungen, 253,5 TN-Tage und 127 Teilnehmende. Insgesamt wurden von 10/2005 – 9/2008 107 Zertifikate im Tutorienprogramm erworben. Die Tutor/innenworkshops wurden von den Teilnehmer/inner/n im vergangenen Jahr mit sehr gut bis gut bewertet und liegen im Mittelwert bei 1,5 (TTT I) bei 1,6 (TTT II).

**Literaturverzeichnis**

*Knauf, H. (2007):* Tutorenhandbuch. Eine Einführung in die Tutorenarbeit. Bielefeld  
*Liebau, E./Huber, L. (1985):* Die Kulturen der Fächer. In: Neue Sammlung, 25. Jg. 25/H. 3, S. 314-339.

- **Dr. Nicole Auferkorte-Michaelis**, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Geschäftsbereich Hochschuldidaktik, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: nicole.auferkorte-michaelis@uni-due.de
- **Annette Ladwig**, Dipl.-Pädagogin, Geschäftsbereich Hochschuldidaktik, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH), Universität Duisburg-Essen, E-Mail: annette.ladwig@uni-due.de

**Helen Knauf: Tutorenhandbuch  
Einführung in die Tutorenarbeit**

Reihe Gestaltung motivierender Lehre  
in Hochschulen: Praxisanregungen

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

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

- Was ist Tutorenarbeit?
- Wie kann erfolgreiche Tutorenarbeit geleistet werden?
- Welche Methoden finden Anwendung?

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

ISBN 3-937026-34-7, Bielefeld 2010,  
5. Auflage, 159 Seiten, 22.80 Euro



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

*Tobina Brinker, Anne Barkey & Eva-Maria Schumacher*

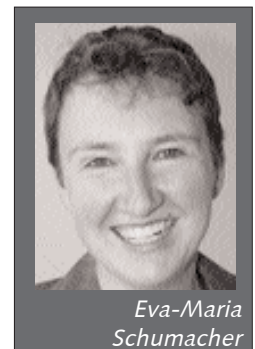
## Studienbegleitende Tutorien zur Beratung und Unterstützung der Studierenden im Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Bielefeld



*Tobina Brinker*



*Anne Barkey*



*Eva-Maria Schumacher*

**Vorstellung eines Projekts zum sinnvollen Einsatz der Studiengebühren: Aufbau eines Tutoriensystems mit kontinuierlicher Begleitung der Studierenden von Beginn des Studiums, Beratung an den entscheidenden Zeitpunkten im Studium bis hin zur Betreuung bei der Abschlussarbeit und der Schnittstelle zum Beruf.**

Mit der Einführung der Studiengebühren an Hochschulen stellt sich immer wieder die Frage, wofür und wie werden diese Mittel angemessen eingesetzt, damit sie den Studierenden auch direkt wieder zu Gute kommen. Aus den verschiedenen Perspektiven des Hochschulmanagements, der Hochschuldidaktik, der Studierendenschaft, des Qualitätsmanagements, des akademischen Personalmanagements etc. sind Tutorien in aller Munde. Aber schon vor der Einführung von Studiengebühren wurden Tutorien zur Einführung und Betreuung der Erstsemester, zur Begleitung und Unterstützung einer Lehrveranstaltung oder eines Moduls oder auch zur Vermittlung von Grundlagen der Schlüsselkompetenzen erfolgreich eingesetzt (Brinker 2007, Neumann et al. 2003, Willems 2004).

Im hier vorgestellten Projekt geht es um eine kontinuierliche Begleitung der Studierenden durch Studierende vom ersten Schritt in die Hochschule bis zum Übergang in den Beruf. Gerade an Fachhochschulen, die im Unterschied zur Massenuniversität die Begleitung und Beratung der Studierenden und die Lehre in überschaubaren Gruppen gestalten, ist die Begleitung durch zuvor geschulte Tutorinnen und Tutoren der selben Fachrichtung eine große Hilfe zur Erreichung des erzielten Studienabschlusses bzw. auch Hilfe bei einem bevorstehenden Studienabbruch.

### 1. Planung des Projektes

In einem ersten Brainstorming im Dezember 2007 wurden von der hochschuldidaktischen Weiterbildung der FH Bielefeld gemeinsam mit dem Dekan des Fachbereichs Sozialwesen Ideen zusammengetragen. Das erklärte Ziel war die Begleitung aller Studierenden über alle 6 Semester des Bachelor-Studiums. Kritische Zeitpunkte im Studienverlauf wurden analysiert:

1. im Hinblick auf die Studieninhalte, also die besonderen Schwierigkeiten des Lernstoffs,
2. im Hinblick auf den roten Faden im Studium (Zusammenhang der einzelnen Module),

3. im Hinblick auf den Studienverlauf, an welchen Stellen müssen die Studierenden Entscheidungen für ihr weiteres Studium treffen (Vertiefungsrichtung, Praktikum),
4. im Hinblick auf die effektive Organisation des Studiums (Lern- und Arbeitstechniken, Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement ...),
5. im Hinblick auf die Kommunikation und den Erfahrungsaustausch der Studierenden untereinander und mit den Tutoren.

Außerdem wurde die Einrichtung eines Multiplikatorensystems bei der Schulung der Tutorinnen und Tutoren angedacht, d.h. die erfahrenen Tutorinnen und Tutoren geben Ihr Wissen an junge Tutorinnen und Tutoren weiter, so dass kein Wissen bei den Übergängen zwischen den Tutorengenerationen verloren gehen kann.

### 2. Planung und Durchführung der Tutorenschulung

In einem ausführlichen Gespräch im Januar 2008, zu dem der Dekan außer der Hochschuldidaktik die Fachschaft und interessierte Studierende geladen hatte, konnte die Schulung und Supervision der ersten Tutorengruppe geplant werden sowie erste Werbemaßnahmen und Auswahlverfahren für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der ersten Tutorengruppe beschlossen werden.

Weiterhin konnten in dieser Sitzung die Inhalte für die Schulung der angehenden Tutoren zusammengestellt und strukturiert werden:

- Einführung in die Tutorenschulung,
- Lern- und Arbeitstechniken,
- Orientierung: Was heißt Studieren? ...
- Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement im Studium,
- Sprechen und Präsentieren in Gruppen,

- Referate halten,
- Wissenschaftliches Schreiben im Studium,
- Einführung in Power Point,
- Steuerung/Moderation von Gruppen,
- Initiieren und Begleiten von Lerngruppen,
- Studienabschnitte begleiten: Einstieg, Basics, Entscheidung für Profil,
- Praxisfeld: Wie sehe ich aus? Fremd-/Selbsteinschätzung,
- Praxisplatz, Praxisfeld, Vergütung ...
- Praktikumsbericht verfassen,
- Studienberatung und LernCoaching während des Studiums,
- Prüfungssituationen erproben,
- Rhetorik-Wochenende: Stimm- und Rhetorik-Training,
- Überblick über die Struktur der Module,
- Studienberatung während des Studiums,
- Begleitung der BA-Arbeit.

Aus diesen Überlegungen konzipierte die hochschuldidaktische Weiterbildung der Fachhochschule Bielefeld ein entsprechendes Schulungsprogramm, das Dozentinnen und Dozenten des Fachbereichs Sozialwesen im Wechsel mit Referentinnen und Referenten des hochschuldidaktischen Netzwerks hdw nrw für die 8-köpfige Tutorengruppe im Sommersemester 2008 jeweils in 3-stündigen Workshops am Freitag nachmittag durchführten.

Zusätzlich zu den Schulungen und begleitend zum Aufbau des ersten Angebots der Tutorinnen und Tutoren im Fachbereich Sozialwesen wurden die Tutoren von einer erfahrenen hochschuldidaktischen Supervisorin während des ganzen Prozesses unterstützt.

### 3. Bericht einer Teilnehmerin

Die ausgewählten Tutorinnen und Tutoren waren sehr motiviert. Es entstand bald ein arbeitsfähiges Team, wobei die einzelnen Teamkolleginnen und -kollegen auch untereinander Fragen klärten, sich gegenseitig unterstützten und wirklichen Teamgeist entwickelten. So trafen sie sich alle regelmäßig vor den Schulungen für ca. eineinhalb Stunden, zunächst um organisatorische Fragen zu klären, aber auch um offene inhaltliche Probleme zu erörtern.

Aus dem Bericht, den Anne Barkey am Ende des ersten Projekt-Semesters über ihre Erfahrungen verfasst hat, geht hervor, dass das Programm und seine Durchführung von den Betroffenen als durchaus positiv erlebt und beurteilt wird. Demnach begrüßten alle die Gelegenheit, bereits während des Studiums mit so einer verantwortungsvollen Aufgabe betraut und selbst dafür geschult zu werden sowie dabei nicht nur theoretisch Fertigkeiten und Fähigkeiten zu erwerben. Besonders positiv wurde die Tatsache empfunden, dass sich die Tutoren selbst in der Rolle des Leitenden und Lehrenden erleben können und dabei von der Supervisorin begleitet werden. Mit deren Hilfe wurde ja auch herausgefunden, wo bei jeder/m Einzelnen der Teamkollegen die Stärken liegen, und was jeder kurzfristig im Semester leisten kann.

Aus dem Tutorenkreis kam die Anregung, gemeinsam mit dem Fachschaftsrat im nächsten Semester die Einführungswoche für die Erstsemester zu organisieren und zu beglei-

ten. Die Tutorengruppe hat sich zum Ziel gesetzt, den Erstsemestern einen guten Überblick über den Studienverlauf zu geben, damit sie die Chance haben, sich mit Hilfe der Tutorinnen und Tutoren gut in der Fachhochschule einzuleben.

Der Bericht schließt mit den Worten: „Abschließend kann ich sagen, dass ein Tutorensystem für alle Beteiligten, Lehrende, Studierende und Tutoren, gute Chancen bringt, miteinander und voneinander zu profitieren“. Genau dies war und ist Ziel des Projektes mit den Tutoren im vergangenen Semester, bestätigt den Erfolg und bekräftigt diese Aussage: Der Einsatz von studienbegleitenden Tutorien zur Beratung und Unterstützung von Studierenden über das gesamte Studium in Zusammenarbeit mit Dekan und Fachschaftsrat unter hochschuldidaktischer Begleitung ist ein sinnvoller Einsatz der Studienbeiträge.

### 4. Die Rolle der Supervision im Projekt

Für die Begleitung der Tutorinnen und Tutoren waren vier Supervisionssitzungen eingeplant. Diese hatten zum Ziel die Tutorinnen und Tutoren bei der Konzeption, Durchführung und Reflexion zu unterstützen.

In den Supervisionssitzungen ging es zu Beginn um die Entwicklung passender Angebote, die Koordination des gesamten Projektes und später um die Besprechung von schwierigen Situationen in den Tutorien. Wichtig war dabei die Einschätzung, in welcher Phase das Projekt derzeit steht. Denn im Unterschied zu anderen Tutorenprojekten, wie Fachtutorien, die an Lehrveranstaltungen angebunden sind, gab es hier einen großen Entwicklungsspielraum. Das heißt jeder Tutor und jede Tutorin konnte bzw. musste ein eigenes Tutorium finden und dazu ein eigenes Selbstverständnis entwickeln, was er/sie anbieten will und kann.

Nach dieser Konsolidierungsphase und ersten Erfahrungen entstand so über die ersten zwei Semester ein Programm und Konzept, das sich an vielen Stellen bewährt hat. In dieser Phase hatte die Supervision das Ziel gemeinsam auf das Projekt zu schauen und zu klären, was zu verändern ist und was beibehalten werden soll.

Inzwischen besteht ein breites Angebot aus Beratung, Fachtutorien, Erstsemesterwoche sowie Tutorien, die bestimmte Schlüsselkompetenzen und studiumsrelevante Themen aufgreifen. Die Themen der Supervision reichten von der Gruppenfindung, Teamentwicklung, Themenfindung, Konzeptionsberatung, Semesterreflektion, Zusammenarbeit mit dem Fachschaftsrat bei der Erstsemesterwoche bis zum Semesterfeedback. Darüber hinaus ging es an einigen Stellen um didaktisch-methodische Fragen wie „Wie finde ich als Kommilitonin meine Rolle im Tutorium?“ „Wie aktiviere ich Studierende im Tutorium, wie bringe ich sie zur aktiven Mitarbeit?“

Nachdem das Projekt implementiert ist, stellt sich nun die Aufgabe, die mittelfristige und langfristige Festigung im Fachbereich sicherzustellen. Dazu werden neue Tutoren und Tutorinnen angeworben, die qualifiziert werden und auch wieder eigene Tutorien entwickeln und anbieten. Sie hospitieren bei erfahrenen Tutorinnen und Tutoren, um so auf das Wissen und die Erfahrung anderer aufbauen zu können.

Literaturverzeichnis

Brinker, T. (2007): Schlüsselkompetenzen als Chance zur Personal- und Organisationsentwicklung. Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 3, S. 66-71.  
 Neumann, K./Borchard, C./Brinker, T./Schumacher, E.-M. (2003): Förderung von Schlüsselqualifikationen im modernen Ingenieurstudium. In: Knauf, H./Knauf, M.: Schlüsselqualifikationen praktisch. Bielefeld, S. 66-78.  
 Willems, C. (2004): Studienbegleitende Entwicklung von Schlüsselqualifikationen. In: Brinker, T./Rössler, U.: Hochschuldidaktik an Fachhochschulen. Bielefeld, S. 33-40.

- **Dr. Tobina Brinker**, Professorin, Schwerpunkt Hochschuldidaktik und Schlüsselkompetenzen, Coaching; Geschäftsführung des Netzwerks hdw nrw, eine gemeinsame wissenschaftliche Einrichtung der 19 Fachhochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen,  
 E-Mail: tobina.brinker@fh-bielefeld.de
- **Anne Barkey**, Studentin und Tutorin, Studiengang Soziale Arbeit (BA), FH Bielefeld,  
 E-Mail: anne.barkey@fh-bielefeld.de
- **Eva-Maria Schumacher**, Dipl.-Pädagogin, Leitung Institut constructif,  
 E-Mail: schumacher@constructif.de

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

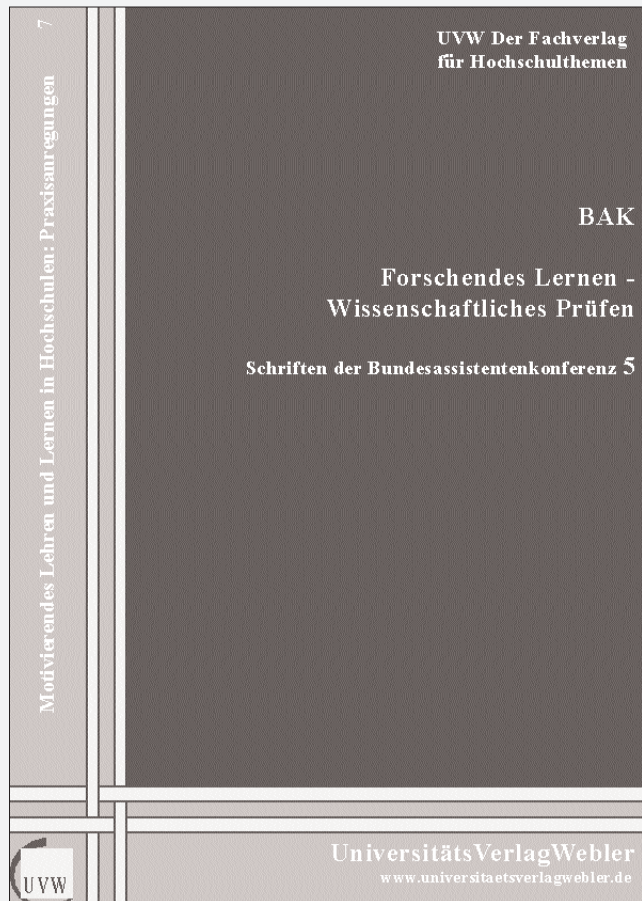
**BAK**

**Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen  
 Schriften der Bundesassistentenkonferenz 5**

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

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

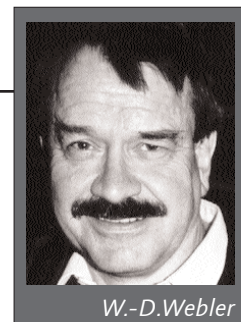
Viele heutige Reformschriften beziehen sich daher noch auf sie, ohne dass ihr Text vielfach noch verfügbar wäre. Das ist Grund genug, diese Schrift nach 40 Jahren neu aufzulegen, um ihre Anregungen in die gegenwärtige Debatte wieder einzubringen. Gerade im Zeichen der Bachelor- und Master-Studiengänge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



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

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

Wolff-Dietrich Webler



W.-D. Webler

## Sekretärinnen mit besonderen Aufgaben - eine vergessene Gruppe der PE?\*

### Konzept zur Aus- und Weiterbildung von exponierten Sekretärinnen bzw. Assistentinnen der Hochschulleitung

Die Präsidial-, Rektorats-, Dezernats- und Dekanatssekretärinnen sowie Sekretärinnen der Direktoren großer Institute bilden eine Gruppe von Verwaltungsangestellten mit besonderen Aufgaben, die in ihrem Beitrag zum Funktionieren von Hochschulen vielfach erheblich unterschätzt wird. Insbesondere langjährige Präsidenten, Dekane usw., die von ihnen betreut werden, äußern höchste Anerkennung. Ohne Unterstützung, ja Management der Sekretärinnen könnten diese Amtsinhaber ihre Aufgaben nicht effektiv ausüben. Der Autor ist der Auffassung, dass für diese Gruppe im Rahmen der Personalentwicklung mehr getan werden muss.

#### 1. Notwendigkeit und Ziele der PE für diese Gruppe

Die Gruppe der Sekretärinnen, die hier gemeint ist, lässt sich in den Zielen des hier entwickelten Weiterbildungs-konzepts (etwa im Profil und Umfang der Hintergrundinformationen) abgrenzen von Sekretärinnen mit weniger umfassenden Aufgaben in einem begrenzteren Verantwortungsbereich, aber auch zu Referentinnen mit Hochschulabschluss. Die Sekretärinnen sind insbesondere auch zu Verwaltungsmitarbeiterinnen der mittleren Laufbahngruppen und der Eingangsamter der gehobenen Laufbahnen abzugrenzen. (Hier gibt es „Grenzauflösungen“, die den jeweils spezifischen Kompetenzen nicht gerecht werden. Rollenklärungen in Verbindung mit Anforderungsprofilen gewinnen hier Bedeutung.) Diese Sekretärinnen stehen in besonderer Weise an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung, die allzu oft zwei Welten darstellen, die jeweils eigenen Regeln und Logiken folgen, Welten, die oft von wechselseitigem Unverständnis, negativen Unterstellungen und Abwertungen gekennzeichnet sind. An dieser Grenze entstehen zahlreiche Reibungsverluste, und daran muss auf beiden Seiten gearbeitet werden. Während derartige Weiterbildungen bei den Nachwuchswissenschaftlern künftig in die Programme zum Wissenschaftsmanagement integriert werden können (und z.T. schon sind), müssen auf der Seite der Verwaltung derartige Ansätze noch entwickelt und in deren Personalentwicklung integriert werden. Nur dort, wo eine „echte“ Personalentwicklung schon ausgebildet wurde, gibt es auch diese Konzepte (an der Universität Bremen sogar seit Jahren).

Als Beitrag dazu soll hier ein ungewöhnliches Weiterbildungsprogramm vorgestellt werden. Klärungs- und weiterbildungswert sind viele Themen. Nicht alle werden hier aufgegriffen. Dieses Programm hat sich vor allem zum Ziel gesetzt, die vorgenannte Gruppe von Verwaltungsangestellten mit besonderen Aufgaben so weiter zu bilden, dass sie ein vertieftes Verständnis für die Eigenheiten der Institution „Hochschule“ entwickeln. Sie verstehen anschließend, was es heißt, in einer Institution zu arbeiten, die von Wissenschaft und Wissenschaftlern bestimmt ist und deren Verwaltung sich als vordringliches Ziel setzt, „Wissenschaft zu fördern“. Nicht immer werden diese Wissenschaftler in ihren Ämtern als Präsidenten, Rektoren, Dekane, Institutsdirektoren usw. in ihren Wertvorstellungen, Prioritätensetzungen, Karrierezwängen und ihrer Art des Denkens verstanden. Das kann irritieren und den Respekt, vollen Einsatz und die eigene Berufszufriedenheit beeinträchtigen. Aus diesem Unverständnis (das es häufig auch in umgekehrter Richtung gegenüber der Verwaltung gibt) entstehen nicht selten Klischees und Abwertungen. Hier Hintergründe verständlicher zu machen als bisher und den eigenen Arbeitsplatz stärker in diese wissenschaftliche Einrichtung zu integrieren, erscheint nötig. Dabei handelt es sich nicht um ein allgemeines Modernisierungsprogramm. Hier wird nicht auf die Integration elektronischer Verfahren und Programme in den Alltag, nicht auf die Veränderung typischer Arbeitsprozesse durch Technik eingegangen. Solche Schulungen finden längst statt. Außerdem gibt es erhebliche Unterschiede in den Erscheinungsformen und Anforderungen an eigene Technikenkenntnisse, je nachdem, ob es sich um Rektorats-, Dezernats-, Dekanats- oder Institutssekretärinnen handelt. Es geht hier um Verständnis und Bewusstsein zugunsten einer höheren Professionalität. Das Ergebnis soll eine höhere Qualität der eigenen Arbeit sein.

#### Berufliche Anforderungen an Sekretärinnen

Viele der faktischen Anforderungen an Sekretärinnen mit besonderen Aufgaben - und gerade die komplexesten - stehen nicht explizit in ihrer Arbeitsplatzbeschreibung. Die Sekretärinnen stellen vielfach die Kontinuität über Amtsperi-

\* In diesem Artikel ist mit der weiblichen Berufsbezeichnung die Möglichkeit nicht versperrt, dass dieser Beruf auch von Männern ausgeübt wird.

oden hinweg zwischen den betreuten Amtsinhabern her, sind äußerst loyal (aber nach innen nicht unkritisch), sind Organisationsdrehscheibe für Informationen und Initiativen, verfügen als Organisatorinnen der Wochen- und Tagesverläufe über ein hervorragendes Zeitmanagement. Sie sind offen und interessiert, können zuhören, sich dem Chef/der Chefin dienstlich betreuend zuwenden, nehmen frühzeitig Stimmungen und Strömungen auf, achten auf ein gutes Arbeitsklima, verstehen selbständig zu arbeiten, Prioritäten zu erkennen und zu setzen, zu präsentieren, angemessen selbstbewusst (nicht devot) und freundlich mit hochrangigen Gästen bzw. Kooperanden umzugehen, halten ihrem Chef/ihrer Chefin „den Rücken frei“, biegen unliebsame Begegnungen ab oder optimieren den Zeitpunkt ihres Eintretens, sorgen dafür, dass besonders dringende Angelegenheiten auch wirklich prioritär zur Kenntnis genommen bzw. behandelt werden. In (oft typisch weiblicher) Diplomatie lassen sie ihre Einschätzungen von Sachverhalten als Ergebnis langjähriger Berufspraxis in den weiteren Verlauf von Vorgängen einfließen. Sie organisieren Sitzungen, bereiten sie - je nach Vorhandensein wissenschaftlicher Referentinnen in Kooperation und Abgrenzung zu ihnen - inhaltlich vor, sorgen für die erforderlichen Vor- und Zuarbeiten aus der Verwaltung. Sie haben oft wesentlichen Anteil an der Vorbereitung und Durchführung von Tagungen oder ähnlichen Präsentationen der eigenen Institution in der Öffentlichkeit. Sie übernehmen Reiseplanung und Buchung, optimieren den Verlauf des Besuchs von Gästen bzw. Delegationen. Auf dem „kleinen Dienstweg“ haben sie wesentlichen Anteil an informellen Kontakten zu anderen Einrichtungen, die erst die Funktionsfähigkeit vieler Institutionen sicher stellen. Sie tragen im Zuge der Internationalisierung mit ihren eigenen Fremdsprachenkenntnissen erheblich zur reibungslosen Kommunikation bei. Und natürlich verfügen sie über ein solides Arbeitswissen über Verwaltungsabläufe usw. und ein waches Kostenbewusstsein im Ausgabenverhalten (Umgang mit Kopien, Unterlagen usw.). Dabei haben sich im Verlauf der letzten 20 Jahre die typischen Tätigkeiten in ihrer quantitativen Verteilung verändert. Während mündliche Kommunikation, Organisationsaufgaben und E-Mail-Korrespondenz ständig zunahm, sind traditionelle Verwaltungsaufgaben von den Anforderungsprofilen her drastisch gesunken. Ein Faktor, der das Arbeitsklima berührt, ist die Abnahme persönlicher Kontakte durch die Kommunikationstechnik.

Gerade Kommunikationskonflikte werden immer wieder als Problem genannt, auf die die Sekretärinnen in der erforderlichen Form nicht ausreichend vorbereitet sind. Hierzu zählen die Betroffenen vor allem Fragen der Art: wie kommuniziere ich mit meinem Chef und anderen, was kann dabei misslingen und warum? Wie sieht eine aussichtsreiche Vorbeugung aus und wie finde ich aus bereits eingetretenen Konflikten wieder heraus? Mit Weiterbildungsinhalten dieser Art sind natürlich nicht alle Kommunikationskonflikte beseitigt, aber doch einige reduzierbar.

In den Dekanaten und den Sekretariaten großer Institute sind Repräsentationsaufgaben und einige andere der o.g. Anforderungen nicht so ausgeprägt vertreten; dafür kommen aber die dringend erforderliche Koordination der Lehrveranstaltungsplanung (mit Hilfe von Datenbanken), die Übertragung in das Verzeichnis, Aufga-

ben im Prüfungsamt und vielfach Teile der Drittmittelverwaltung sowie Auskünfte und Beratungen hinzu.

### **Vorbildung, Voraussetzungen**

Zwar verfügen diese Sekretärinnen mit besonderen Aufgaben häufig über eine Ausbildung in der Verwaltung, über eine kaufmännische Ausbildung oder eine Ausbildung als Fremdsprachensekretärin. Unter den traditionellen Sekretärinnen nicht untypisch sind aber auch biographische Umstände, die verhindert haben, ein Abitur abzulegen oder anschließend zu studieren. Die Fähigkeit dazu ist unzweifelhaft vorhanden; diese Fähigkeit bringen sie nun in die Lösung ihrer komplexen Aufgaben ein. Der berufliche Hintergrund könnte vielfältiger nicht sein: Keineswegs im Regelfall Fremdsprachensekretärinnen, gelernte Bürokauffrauen, Kaufmannsgehilfen, Sekretärinnen (IHK), sondern Anwaltsgehilfinnen, umgeschulte Arzthelferinnen, Kindergärtnerinnen, Technische Zeichnerinnen, Hausfrauen und andere unspezifische Vorbildungen mit Umschulung/Weiterbildung. Die Bezeichnung wechselt manchmal auch zu „Assistentinnen der Hochschulleitung“. In der Regel verfügen diese Assistentinnen ebenfalls über eine Ausbildung in der Verwaltung, über eine kaufmännische Ausbildung oder eine Ausbildung als Fremdsprachensekretärin. Die Zahl derer, die ein abgeschlossenes Studium als Voraussetzung mitbringen, nimmt aber zu. Hier bildet sich eine mittlere Position zwischen traditioneller Sekretärin und wissenschaftlich vorgebildeter Referentin heraus, die es früher nicht gab.

### **Unvollständige Einarbeitung sowie weitere Probleme des Arbeitsplatzes**

Meist fangen die Sekretärinnen, die besondere Aufgaben haben, zwar mit sehr guten Kenntnissen der Büroorganisation an, beherrschen Verwaltungsabläufe und haben bereits Erfahrungen mit Hochschulforderungen an anderer Stelle gesammelt. Sie erhalten aber i.d.R. zu keinem Zeitpunkt systematische Informationen oder gar Schulungen speziell über ihr weiteres Arbeitsumfeld „Hochschule“, über die sie in ihrer herausgehobenen Stellung verfügen müssten. Zum Teil sind sie ursprünglich sogar in ihre Kernaufgaben nicht systematisch eingewiesen worden, sondern haben sich das Nötigste selbst beigebracht. Ambivalenz bleibt zurück: Sie sind stolz auf das Erreichte, aber häufig bleibt auch das Gefühl zurück, die Sache nicht vollständig zu kennen und jederzeit auf Lücken stoßen zu können.

Ein weiteres, sehr sensibles Feld potentieller Konflikte bleibt meist unbearbeitet: Das Verhältnis zwischen eigener Fachkompetenz und persönlichem Verhältnis zum Chef. Die oben angedeutete Diskussion um Rollenklischees versus Tätigkeitsbeschreibungen bildet ein Dauerthema, weil sie ein permanentes Problem spiegelt: Die Sekretärin kann so gut sein wie sie will, falls die emotionale Grundbeziehung zwischen Chef und Sekretärin nicht stimmt, entstehen Probleme. Oft können beide professionell damit umgehen; stellt sich aber mangelnde Professionalität des Chefs heraus, kann dies dort meist nicht bearbeitet werden. Also müsste Personalentwicklung deutliche Anteile von Selbsthilfe für die Sekretärin enthalten. Insbesondere eine Auseinandersetzung mit der Frage: Wieviel Anerkennung und Wertschätzung braucht die Sekretärin und wie bekommt sie diese? Hier liegen Konfliktpotentiale und tabuisierte The-



men, die im Zuge der Einarbeitung oder Weiterbildung oft ausgespart werden.

In diesem umfangreichen Problemfeld setzt ein neues Weiterbildungsangebot an. Zielgruppe sind - wie erwähnt - Präsidial-, Rektorats- und Dekanatssekretärinnen bzw. Assistentinnen der Hochschulleitung, aber insbesondere frisch eingearbeitete Kolleginnen, die ihre Kenntnisse und Fähigkeiten weiter systematisieren und vervollständigen wollen sowie Personen, die sich für diese Berufe interessieren und sich entsprechend vorbereiten wollen.

### Ziel der Personalentwicklung

Die nachfolgenden Maßnahmen sollten in eine umsichtige Personalentwicklung jeder Hochschule integriert werden. Anknüpfend an ihre bisherige Fachkompetenz im Verwaltungs- und Organisationsbereich sollen die Absolventinnen nach erfolgreichem Abschluss dieses Programms im Stande sein,

- ihre Arbeit fachlich zu optimieren,
- die sozialen Bezüge in ihrer Arbeit bewusst zu fördern,
- insbesondere die Kommunikation in Hierarchieverhältnissen professionell zu gestalten,
- die Spezifika von Hochschulen gegenüber anderen Organisationen zu erkennen sowie
- verstanden zu haben, was es - wie eingangs erwähnt - als zentrale Leitungs- und Verwaltungsaufgabe heißt, „Wissenschaft zu ermöglichen“.
- Sie werden im Stande sein, Forschung, Lehre, Studium, Transfer und Weiterbildung auf dem Hintergrund dieses vertieften Verständnisses in ihrem Handlungsrahmen deutlich wirksamer zu unterstützen.

Wo dies aufgrund internen Unverständnisses und entsprechender Widerstände gegen eine höhere Wertschätzung dieser Tätigkeiten nicht realisierbar ist, sind die Ziele es wert, dass die Veranstaltungen von den Mitgliedern der Zielgruppe auch als Weiterbildung in Eigeninitiative genutzt werden. Sie sind von der Art, dass Personen daran teilnehmen werden, die an einer ungewöhnlichen Ausbildung interessiert sind. Da die Ausbildung den Absolventinnen ein vertieftes Verständnis in die von ihnen (auch) verwalteten Vorgänge an Hochschulen verschafft und damit ihre Sicherheit, ihre Erfolge und ihre Berufszufriedenheit stärkt, kann sie auch mit dem Interesse der Adressatengruppe rechnen. Die bereits vorhandenen Kompetenzen werden vertieft, bei Teilnehmerinnen, die ihre Stelle erst neu angetreten haben, neu aufgebaut. Trotz dieser Vorteile ist nicht ausgeschlossen, dass viele potentielle Teilnehmerinnen die Chancen dieses Programms zunächst nicht erkennen und mangels Problembewusstseins keine Veranlassung sehen, an so einem Programm teil zu nehmen. Wenn allerdings Alltagskonflikte aufgearbeitet werden, können sich durchaus Ursachen in dem unverständenen Verhältnis von Wissenschaft und Verwaltung herausstellen, die mit Hilfe dieses Programms bearbeitbar bzw. mit diesem Hintergrundwissen vermeidbar wären.

### Weiterbildungskonzept für diese Gruppe

Es geht in dem vorliegenden Programm darum, im Rahmen einer fortgeschrittenen Personalentwicklung über bisher übliche Weiterbildungsansätze hinauszukommen. Die Wei-

terbildung soll nicht vordringlich Techniken der Büroorganisation vertiefen, sondern das lokale, regionale und überregionale Wissenschaftssystem transparent machen sowie Verständnis für Wissenschaft und Wissenschaftler wecken. Während bisherige Angebote i.d.R. lediglich arbeitsplatzbezogen zugeschnitten waren, liegt das Neue jetzt darin, neu auf die entsprechenden beruflichen Positionen gelangte Kolleginnen professionell zu qualifizieren und mit umfangreichem Hintergrundwissen auszustatten, sodass sie schneller über das Verständnis verfügen, das sonst nur in längerer Berufspraxis erworben werden kann - wenn überhaupt. Der Ansatz ist am schnellsten an den berühmten drei Arbeitern klar zu machen, die auf die Frage, was sie da machen, antworten: „Ich behaue einen Stein“; „ich baue einen Torbogen“; „ich baue an einem Dom“. Letzteres Verständnis erwerben zu lassen ist i.d. R. versäumt worden. Es geht also darum, nicht nur für die Arbeitsvollzüge i.e.S. fit gemacht zu werden, sondern den Kontext und Hintergrund der eigenen Tätigkeit in größerem Umfang zu begreifen. Dieses Verständnis, zu einem größeren Ganzen beizutragen, erhöht den Wert der eigenen Arbeit, integriert die betreffende Mitarbeiterin und trägt zur Identifikation mit der Institution bei, in der man/frau arbeitet. Das macht den qualitativen Sprung zur bisherigen Weiterbildung des technischen und Verwaltungspersonals aus.

## 2. Umsetzung in ein Kompetenzprofil der herausgehobenen Sekretärinnen

In der eingangs eingeführten, alltagssprachlichen Beschreibung der Anforderungen an herausgehobene Sekretärinnen sind in einer ersten Stufe bereits zahlreiche Kompetenzen beschrieben, die vorhanden sind bzw. ausgebaut werden:

### Sozialkompetenz

- gehen professionell (weitgehend unabhängig von Sympathiefragen) mit ihrem Chef um,
- sind in der Lage, insbesondere die Kommunikation in Hierarchieverhältnissen professionell zu gestalten,
- überzeugen ihren Chef von ihrer Fachkompetenz,
- halten das richtige Verhältnis von Nähe und Distanz,
- können zuhören und aufmerksam aufnehmen,
- nehmen frühzeitig Stimmungen und Strömungen auf,
- holen sich - wenn dies vom Gegenüber nicht von allein gezollt wird - das erforderliche Maß an Anerkennung,
- halten ihrem Chef/ihrer Chefin „den Rücken frei“,
- können sich dem Chef/der Chefin dienstlich betreuend zuwenden,
- biegen unliebsame Begegnungen ab oder optimieren den Zeitpunkt ihres Eintretens,
- gehen angemessen selbstbewusst (nicht devot) und freundlich mit hochrangigen Gästen bzw. Kooperanden um,
- optimieren in beruflicher Betreuung den Verlauf des Besuchs von Gästen bzw. Delegationen.

### Selbstkompetenz

- sind äußerst loyal (aber nach innen nicht unkritisch),
- sind offen und interessiert,
- achten auf ein gutes Arbeitsklima,
- verstehen selbständig zu arbeiten,

- verstehen Prioritäten zu erkennen und zu setzen,
- verstehen zu repräsentieren.

#### Methodenkompetenz

- bilden die Organisationsdrehscheibe für Informationen und Initiativen (Beschaffung, Organisation, Aufbereitung, Nacharbeit, Ablage),
- bereiten Entscheidungsvorlagen vor, sorgen organisatorisch-koordinierend für die erforderliche Vor- und Zuarbeit von Seiten der jeweils zuständigen Verwaltungsstellen,
- sorgen dafür, dass besonders dringende Angelegenheiten auch wirklich prioritär zur Kenntnis genommen bzw. behandelt werden.

#### Fachkompetenz

In diesen Komplex fällt bereits die Aussage:

- „Die Sekretärinnen stellen vielfach die Kontinuität über Amtsperioden hinweg zwischen den betreuten Amtsinhabern her.“
- „In (oft typisch weiblicher) Diplomatie lassen sie ihre Einschätzungen von Sachverhalten als Ergebnis langjähriger Berufspraxis in den weiteren Verlauf von Vorgängen einfließen.“

Im Rahmen der Fachkompetenz werden darüber hinaus in diesem besonderen Programm folgende Inhalte angeeignet:

- Sitzungsorganisation, inhaltliche Vorbereitung - je nach Vorhandensein wissenschaftlicher Referentinnen in Kooperation und Abgrenzung zu ihnen,
- inhaltliche Vorsorge für die erforderlichen Vor- und Zuarbeiten aus der Verwaltung,
- wesentlicher Anteil an der Vorbereitung und Durchführung von Tagungen oder ähnlichen Präsentationen der eigenen Institution in der Öffentlichkeit,
- Übernahme von Reiseplanung und Buchung.
- Auf dem „kleinen Dienstweg“ haben sie wesentlichen Anteil an informellen Kontakten zu anderen Einrichtungen, die erst die Funktionsfähigkeit vieler Institutionen sicher stellen.
- Sie tragen im Zuge der Internationalisierung mit ihren eigenen Fremdsprachenkenntnissen erheblich zur reibungslosen Kommunikation bei,
- besitzen ein waches Kostenbewusstsein im Ausgabenverhalten (Umgang mit Kopien, Unterlagen usw.),
- verfügen über solides Arbeitswissen über Verwaltungsabläufe.

Im Rahmen der Fachkompetenz steht eine erhebliche Erweiterung und Vertiefung des Arbeitswissens an. Ein Teil davon ist unmittelbar anwendbares Wissen, ein Teil bildet Hintergrundwissen, das zu einem Verständnis der Vorgänge in einer Wissenschaftseinrichtung führt. Der Themenüberblick für die Veranstaltungen mag das verdeutlichen: Nicht jedes der nachfolgenden Themen hat gleiches Volumen. Manche werden ganze Workshops füllen, andere nur ein einstündiges Segment darin. Breite und Tiefe der Behandlung werden in Zusammenarbeit mit den Personaldezernentinnen bzw. Verantwortlichen für Personalentwicklung, dem Personalrat sowie Vertreterinnen der Zielgruppe

noch festgelegt. Nach gegenwärtigem Planungsstand soll das Programm in der Summe ca. 8 Tage umfassen. Die Einzelveranstaltungen können zeitlich sehr variabel gestaltet werden.

#### A: Rund um den Arbeitsplatz - Orientierung, Organisationspraxis

##### 1. Neuer Arbeitsplatz - und nun? Schritte zur schnellen Einarbeitung und zur Rollenbestimmung

Funktions- (Schnittstellen-)analyse; Wie arbeite ich mich ein? Loyalitäten; typisches Aufgabenspektrum: offizielle und inoffizielle Aufgaben; eigenes Rollenverständnis.

##### 2. Der eigene Arbeitsplatz, sein Aktionsradius und seine Sensibilitäten

Kenntnis der wichtigsten Rechtsgrundlagen und Verwaltungsverfahren der betreuten Amtsinhaberinnen und ihrer Bedeutung (Theorie und Praxis); Diplomatie im Amt; Beziehungsgeflecht des eigenen Arbeitsplatzes: Verbindungen und Abgrenzungen; Kommunikationsformen/Konflikte; Selbsthilfe für die Sekretärin (u.a.: Wieviel Anerkennung und Wertschätzung braucht die Sekretärin und wie bekommt sie diese?)

##### 3. Organisationsaufgaben und Zeitmanagement im Vorzimmer

Wie organisiere ich optimal meine eigenen Aufgaben? Wie manage ich meinen Chef bzw. meine Chefin?

#### B: Kontext Wissenschaft - Verständnis durch Hintergrundwissen

##### 4. Wo kommen die betreuten Vorgesetzten her? Wie kommen Rektor, Präsident bzw. Dekan/Studiendekan ins Amt?

Widersprüchliche Erwartungen an diese Amtsinhaber; Rollenvielfalt und das eigene Selbstverständnis der Amtsinhaber.

##### 5. Wissenschaft. Was ist das? Wie ist sie organisiert? Warum fasziniert sie so viele Menschen?

Auswirkungen auf Persönlichkeitsstrukturen und Prioritäten von Wissenschaftlern.

##### 6. Gründe für Autonomie und Handlungsspielräume

Chancen und rechtliche Grenzen von Hochschulen und wissenschaftlicher Tätigkeit: Wissenschaftsfreiheit und ihre Grenzen, Autonomie, Selbstverwaltung, Rechtsaufsicht, Fachaufsicht usw.; Hochschulen als Körperschaften öffentlichen Rechts, Stiftungshochschulen, Privathochschulen und ihre Einbindung: Hochschulrahmengesetz, Landesverfassung, Landeshochschulgesetz, Regierung, Hochschulministerium, Landtag (Wissenschaftsausschuss), Hochschulrat/Kuratorium (o.ä.); was unterscheidet Hochschulen von anderen gesellschaftlichen Dienstleistungseinrichtungen?

##### 7. Organisations-/Verwaltungsstrukturen von Hochschulen Kenntnis des Aufbaus von Hochschulen

(Organisation, Organe und ihre Aufgaben, Aufbau der Zentralverwaltung, Studentenwerk, Verfasste Studierendenschaft usw.); professionelle Unterstützung der zentralen Or-

gane der Hochschule (Vor- und Nachbereitung: Aspekte des Sitzungsmanagement, Hintergrundwissen), Binnenstruktur von Fachbereichen; Personalräte, sonstige Personalvertretungen, Studierendenschaft, Gleichstellungsbeauftragte; Deutsches Studentenwerk: Beratung, Mensen, Wohnheime.

#### 8. Personengruppen der Hochschule (Personalstruktur; Personalentwicklung)

*Wissenschaftliches Personal* (im Überblick) Anzahl; Zusammensetzung; soziale und materielle Lage; Hauptprobleme (z.B. Zeitverträge); Förderprogramme; Karrieresysteme und Wertesysteme in der Wissenschaft; Prestige von Forschung und Lehre. Berufungsverfahren (Theorie und Praxis); Einblick in Ziele und Charakteristika der Promotion, Habilitation, Juniorprofessur und weiteren Professuren (W2/W3)  
*Verwaltungs- und technisches Personal* (im Überblick) Anzahl; Zusammensetzung; soziale und materielle Lage; Hauptprobleme; Förderprogramme  
*Studierende* (im Überblick) Anzahl; Zusammensetzung; soziale und materielle Lage; Hauptprobleme (z.B. überfrachtete Studiengänge; Prüfungsorgien); Förderprogramme.

#### 9. Haushalt/Finanzen

Haushaltsaufstellung, Haushaltsverteilung, erfolgsorientierte Mittelzuweisung und deren Indikatoren (usw.); Was sind Drittmittel? Vertragliche Verankerung und Verwaltung; Grundzüge des Nebentätigkeitsrechts (Theorie und Praxis)

#### 10. Was ist Forschung? Wie funktioniert die Scientific Community?

Forschungsförderung und -profilierung in Fachbereichen, Forschungsförderung in Deutschland und Europa (im Überblick)

#### 11. Was treibt Qualifikanten um?

Ziele und Charakteristika der Bachelor- und Master-Arbeit, der Promotion, Habilitation, Juniorprofessur und Bewerber in Berufungsverfahren auf Professuren (W2/W3)

#### 12. Vernetzung der Hochschule

Wissenschaftsministerium, Landesregierung, (länderspezifische Gremien), Kultusministerkonferenz (KMK), Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK), Landesrektorenkonferenz (LRK), Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Wissenschaftsrat - Aufgabengebiete

### **C: Wissenschaftsbezogene Vorgänge im Vorzimmer**

#### 13. Diversity-Management und Inclusivity sowie Gender-Aspekte im Alltagshandeln der Hochschule

ethische Grundlagen des Verhaltens der Hochschule; Familienfreundlichkeit; Barrierefreiheit; wissenschaftliches (Fehl-)Verhalten (Codex der Deutsche Forschungsgemeinschaft, DFG)

#### 14. Struktur- und Entwicklungspläne, Zielvereinbarungen

#### 15. Umstrukturierung der Hochschule. Fusionen und Auflösungen

Vor- und Nachteile

#### 16. Umstrukturierung der Studiengänge nach dem Bologna-Konzept

Vor- und Nachteile für Lehrende und Studierende und Hauptprobleme der Umsetzung

#### 17. Förderprogramme und Wettbewerbe für Hochschulen (Exzellenzwettbewerb, Preise u.ä.)

#### 18. Partnerschaften der Hochschule: mit Instituten der Großforschung

(Max-Planck-, Fraunhofer-, Leibniz-, Helmholtz-Institute u.a.); Partnerschaften mit Industrie oder sonstigen Trägern, An-Institute.

#### 19. Die Hochschule in ihrer Region

(Nachbarhochschulen, Verhältnis Hochschule/Stadt, Regierungsbezirk, IHK, Kirchen, Gymnasien usw.)

#### 20. Internationaler Austausch

(Programmatik, Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), Alexander-von-Humboldt-Stiftung, Goethe-Institute, Partnerhochschulen, Dozenten- und Studierenden-austausch usw.); Betreuung ausländischer Studierender, ERASMUS und andere Auslandsstudienplätze

Hier ist erneut zu betonen, dass das Ziel der Beschäftigung mit diesem Stoff im wesentlichen darin besteht, Orientierung (d.h. Überblicke) zu gewinnen und an den Alltagsprozessen entlang Verständnis für die Vorgänge, Schlagworte und Institutionennamen zu schaffen, an denen diese Sekretärinnen beteiligt sind.

### **D: Art des Erwerbs dieser Kompetenzen in einem Ausbildungsprogramm**

Die Veranstaltungen bestehen aus einer Mischung aus vorausgehender und nachbereitender, begrenzter Lektüre, einleitenden Kurzvorträgen sowie im handlungsorientierten Wechsel aus Phasen, die nach fall-/problem-/projekt-basierten Ansätzen und systematischer Vertiefung organisiert sind. Das Zeitvolumen von 8 Tagen setzt sich variabel aus doppelstündigen, halb- und ganztägigen Seminaren zusammen.

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

Anja von Richthofen, Ina Voigt & Michael Lent

## Weiterentwicklung der Berufungsverfahren an Hochschulen

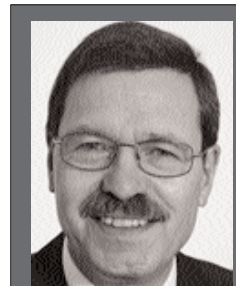
### Teil 2: Erfahrungsberichte



Anja von  
Richthofen



Ina Voigt



Michael Lent

Über den besonderen strategischen und profilprägenden Stellenwert von Berufungsverfahren für die jeweilige Hochschule wurde bereits in Heft 2/2007 in dieser Zeitschrift berichtet. In diesem Artikel soll nun ein praktischer Erfahrungsbericht zum Vorgehen an der Fachhochschule Köln und der Hochschule Niederrhein eine Konkretisierung liefern und demonstrieren, dass eine Professionalisierung der Auswahlverfahren neben qualitativen Verbesserungen auch mehr Zeit für das Wesentliche lässt: Eine leitfadengestützte Standardisierung des Berufungsverfahrens schafft neben mehr Transparenz, Rechtssicherheit und Zielorientierung auch Entlastung in der Vorbereitungsphase. Dies ermöglicht eine intensivere Auseinandersetzung mit den Bewerbern/innen bei gleichzeitiger Verkürzung der Gesamtdauer der Verfahren. Darüber hinaus sind hiermit auch wesentliche Schritte zu einer systematischen Personalentwicklung getan.

### 1. Vorgehen an der Fachhochschule Köln

#### 1.1 Auftakt

Die Fachhochschule Köln ist mit 11 Fakultäten, 60 Studiengängen mit etwa 400 Professorenstellen und etwa 16.000 Studierenden die größte Fachhochschule im Bundesgebiet und muss sich mit entsprechend großer Aufmerksamkeit mit der Einwerbung qualifizierter Professorinnen und Professoren auseinandersetzen. Die Optimierung der Berufungsverfahren war ständiges Anliegen des Rektors und aller beteiligten Gremien, bekam aber vor dem Hintergrund wachsender Anforderungen bei sinkenden Ressourcen und steigendem Wettbewerb einen neuen Auftrieb. Bereits im Jahre 2003 fanden diesbezüglich intensive Diskussionen statt, die in folgender Vorgehensplanung zwischen dem Rektor Prof. Dr. Metzner und der Mitautorin Ina Voigt, Leiterin der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen und bereits langjährig für die FH Köln tätig, mündete:

- In Workshops sollte mit erfahrenen Mitgliedern von Berufungskommissionen und dem Rektorat unter Moderation der Leiterin der Deutschen Gesellschaft ein Leitfaden entwickelt werden, der in standardisierender Form Handlungsanleitung für die Auswahlverfahren und die entsprechenden Beurteilungsprozesse liefert. Dieser sollte Anlage zur Berufsordnung werden.
- Parallel sollten Mitglieder von Berufungskommissionen akut absehbarer Berufungsverfahren zu grundlegenden Regeln der Personalauswahl qualifiziert werden, um

schon bereits vor Fertigstellung des Leitfadens eine Optimierung der Prozesse zu gewährleisten.

Anliegen war es, eine optimale Relation herzustellen zwischen den Anforderungen, welche die Hochschule bzw. die Aufgaben des jeweiligen Lehrstuhls stellen, und den besonderen Fähigkeiten und Kenntnissen eines/r Professors/in. Des Weiteren sollten Berufungsverfahren so gestaltet werden, dass die formulierten Anforderungen treffsicher erfasst werden. Das Anforderungsprofil setzt sich dabei zusammen aus einer Liste von (gewichteten) Qualifikationen, welche für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben einer Professor besonders wichtig sind. Anforderungsmerkmale beschreiben also die Fähigkeiten und Kenntnisse, die zur optimalen Aufgabenbewältigung erforderlich sind. Ein Anforderungsprofil definiert somit zunächst einen Sollzustand.

Um nicht für jeden einzelnen Lehrstuhl eine eigenständige Anforderungsanalyse durchführen zu müssen, aber auch im Sinne einer gemeinsamen Sprache/Hochschulkultur wurden für die Fachhochschule Köln wesentliche, erfolgskritische Schlüsselkompetenzen ermittelt. Sie beschreiben, was von allen Beschäftigten im wissenschaftlichen Bereich gleichermaßen erwartet wird, und ermöglichen gleichzeitig eine Differenzierung zwischen verschiedenen Lehrstuhlanforderungen. Für die Fachhochschule Köln sind somit folgende Schlüsselkompetenzen strategisch relevant:

- Fachkompetenz,
- pädagogische Kompetenz,
- strategische Kompetenz,
- Kommunikationskompetenz,
- Kooperationskompetenz,
- unternehmerische Kompetenz,
- Führungskompetenz,
- Organisationskompetenz,
- ethische Kompetenz,
- Selbstentwicklungskompetenz.

Diese wurden in einem ersten Leitfaden fixiert, der auch Hinweise dazu enthielt, wie der Pool der eingesetzten Instrumente gestaltet sein sollte, um die relevanten Anforderungen zu erfassen. Konkret bedeutete dies, dass die Fachhochschule Köln sich deutlich an allgemeinen Standards der Personalauswahl wie der DIN 33430 orientierte. Eine wesentliche Erkenntnis lag also im Stellenwert der Anforderungsprofile, da Personalauswahlverfahren – und damit auch Berufungsverfahren – darauf abzielen, den Grad der Übereinstimmung zwischen dem individuellen Eignungsprofil und dem Anforderungsprofil zu ermitteln.

### 1.2 Gestaltung der Berufungsverfahren an der Fachhochschule Köln

Basierend auf dem im Leitfaden fixierten Katalog der o.a. Schlüsselkompetenzen wurden für das jeweils anstehende Berufungsverfahren die Schlüsselkompetenzen gewichtet und lehrstuhlspezifisch durch Auswahl von konkretisierenden Verhaltensbeschreibungen beschrieben.

Ein breites Anforderungsspektrum erfordert entsprechende Instrumente zur Erfassung. Während die formalen Voraussetzungen anhand der Papierform der Bewerbung überprüfbar sind, müssten sich die Kandidaten/innen im Sinne einer hohen Treffsicherheit/Prognosegüte mehreren, die verhaltensbezogenen Anforderungen abbildenden, Aufgaben stellen. Berücksichtigt man die Situationsabhängigkeit menschlichen Verhaltens, müsste jedes Anforderungsmerkmal mindestens in zwei verschiedenen Situationen erfasst werden. Dies entspricht de facto dem Mehrfachprinzip und damit dem Prinzip der Assessment-Center-Technik. Wesentlich ist hierbei die schlüssige Ableitung von Auswahlinstrumenten aus den Anforderungen, also die Beantwortung der Frage, welche Stationen des Berufungsverfahrens realistische, anforderungsrelevante Situationen abbilden. Dies könnte z.B. neben der Probevorlesung sowie dem Fachgespräch und Strukturiertem Interview ein Rollenspiel (z.B. zu einer Beratungssituation mit einem/er Studentin/in) oder, ein komplexes Problemlöseszenario mit berufstypischen Dilemmasituationen sein. Praktisch bedeutete dies, dass bei Berufungsverfahren der Fachhochschule Köln zunehmend auch „neuere“ (zumindest für Hochschulen) Instrumente eingesetzt wurden, um zu belastbaren Verhaltensdaten zu gelangen. Anliegen war hierbei auch, die durch eine Standardisierung der Prozesse „eingesparte“ Zeit zumindest teilweise für eine intensivere Beschäftigung mit den Bewerbern/innen zu nutzen – gut investierte Zeit, da immerhin hochschulprofilprägende Personalentscheidungen für eine i.d.R. jahrzehntelange Zusammenarbeit zu treffen sind. Wesentlich ist hierbei natürlich – wie bei allen anderen Formen der Personalauswahl auch – eine Berufungskommission, die sich mit Fehlerquellen des eigenen Beobachtungs- und Bewertungsverhaltens auseinandergesetzt und Strategien entwickelt hat, den Prozess zu professionalisieren. Dies setzt eine entsprechende Schulung voraus.

### 1.3 Schulungsworkshops und Resonanz

Seit 2004 wurden die Mitglieder von Berufungskommissionen regelmäßig zu den Grundlagen professioneller Eignungsdiagnostik, dem konkreten Umgang mit der leitfadengestützten Erstellung eines Anforderungsprofils sowie der schlüssigen Verfahrenskonstruktion und -durchführung geschult. Besonders bedeutsam war hierbei auch die Aus-

einandersetzung mit Fehlerquellen im Prozess der Bewerberbeobachtung und -bewertung sowie Möglichkeiten zu deren Reduzierung. Seit 2004 haben bei der Fachhochschule Köln etwa 330 Mitglieder von Berufungskommissionen an den zweitägigen Schulungen teilgenommen. Während anfangs noch einiger Widerstand gegen die Einschränkung von „Freiheit“ artikuliert wurde, veränderte sich die Resonanz in eine überwiegend positive. Viele Teilnehmende sahen zunehmend den Nutzen, insbesondere in Hinblick auf eine Effizienzsteigerung angesichts einer absehbar ansteigenden Anzahl von Berufungsverfahren. Bemerkenswert war auch die Resonanz anderer Hochschulen, welche sich z.B. in einer Gastteilnahme an den Kölner Schulungen und/oder einer Orientierung am Kölner Verfahren zeigte.

### 1.4 Weiterentwicklung

Die Herangehensweise der Fachhochschule Köln, welche auch durch eine „Belohnung“ mit Sonderpunkten im Rahmen des CHE-Qualitätsrankings in 2005 gewürdigt wurde, wurde zu einem Best Practise Beispiel für andere Hochschulen.

Selbstverständlich war jedoch von Beginn an, dass nach fünf Jahren eine Evaluierung und weitere Optimierung stattfinden sollte. In einem entsprechenden Workshop in 2008 wurde also sowohl auf der strategischen Ebene hinterfragt, inwieweit die intendierten Ziele erreicht worden sind als auch auf der operativen Ebene Anpassungen am Leitfaden vorgenommen. Letztere betrafen insbesondere Ergänzungen bei den Operationalisierungen und der Einschränkung von Kompensationsmöglichkeiten bei Defiziten in der Fachkompetenz und der Pädagogischen Kompetenz. Unter strategischen Gesichtspunkten wurden insbesondere die Professionalität der Auswahlprozesse, deren Transparenz, die Qualität der Auswahlentscheidung sowie die Effektivität als deutlich verbessert bewertet, während u.a. Nachholbedarf in Bezug auf eine Vernetzung zur Personalentwicklung erkannt wurde. Hierzu ist die Fachhochschule Köln zwischenzeitlich u.a. durch ein Neuberufenenmentoring aktiv.

## 2. Entwicklung an der Hochschule Niederrhein

### 2.1 Auftakt

Die Hochschule Niederrhein konnte auf den Erkenntnissen und den Ausarbeitungen der Fachhochschule Köln (vgl. auch Georgy 2009) aufbauen, was den Prozess erheblich erleichterte. Auftakt zur Weiterentwicklung der Berufungsverfahren an der Hochschule Niederrhein war eine Präsentation der Mitautorin Voigt vor dem Mentorenarbeitskreis des hochschuldidaktischen Netzwerks der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen. Der Bericht zu den guten Erfahrungen der Fachhochschule Köln und die positive Bewertung dieser Qualitätsentwicklungsmaßnahme durch das CHE-Ranking im Jahre 2005 gaben den ersten Anstoß sich mit dem Thema intensiver zu befassen. Im Verlauf der anschließenden Recherchen wurde deutlich, dass die veränderten Bedingungen in der Hochschullandschaft dringende eine Anpassung der Qualitätssicherungsinstrumente in den Hochschulen erfordert (Voigt/v. Richthofen 2007, S. 30f). Daher besuchten der Vizepräsident für Lehre, Studium

und Studienreform und die Leiterin der Koordinierungsstelle Evaluation und hochschulspezifische Weiterbildung gemeinsam einen Workshop zur „Optimierung des Berufungsverfahrens“ an der Fachhochschule Köln. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse überzeugten die Hochschulleitung darin, die Qualitätssicherung der Personalauswahl weiter zu entwickeln und sich hierbei an dem Verfahren der Fachhochschule Köln zu orientieren.

Tatsächlich ist das Thema der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre schon seit einigen Jahren der Hochschule Niederrhein ein sehr großes Anliegen. Hierzu wurde seit 1998 ein Evaluationsverfahren eingeführt, fest in der Hochschule verankert und in der weiteren Entwicklung eng mit der hochschuldidaktischen Weiterbildung verzahnt (v. Richthofen/Lent 2008). Hiermit waren bereits erste Schritte in Richtung Personalentwicklung unternommen worden und die Erkenntnis gewachsen, dass eine systematische Personalentwicklung eine professionelle Personalauswahl einschließt. Die Erfahrungen mit der Einführung von Instrumenten der Qualitätsentwicklung waren insgesamt positiv und gaben die notwendige Zuversicht, dass auch dieses Reformprojekt erfolgreich durchgeführt werden könnte.

## 2.2 Schulungsworkshops und Resonanz

Nachdem das Vorhaben ausführlich im Rektorat diskutiert worden war, wurde die Verbesserung der Berufungsverfahren folgendermaßen aufgenommen:

1. Die Fachbereichsleitungen sollten zuerst in einem Workshop die Thematik und die Referentin kennen lernen. Es wurde davon ausgegangen, dass sich die Leitungen nach dieser fachlichen Auseinandersetzung deutlich leichter der Thematik nähern und auch im Fachbereich die entsprechende Informationspolitik betreiben würden, um das Thema dort zu verankern.
2. Es wurde Anfang 2007 eine Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Hochschulkommission für Lehre, Studium und Studienreform, der Gleichstellungsbeauftragten, einem/einer Vertreter/in aus der Personalabteilung und der Leiterin der Koordinierungsstelle Evaluation als sachverständiges Mitglied gebildet. Diese Arbeitsgruppe erhielt den Auftrag, das bisherige Berufungsverfahren zu überarbeiten und eine Berufsordnung zu erstellen. Mit dieser Überarbeitung wollte die Hochschulleitung drei Ziele vereinbaren: die notwendige Anpassung an das neue Hochschulfreiheitsgesetz in Nordrhein-Westfalen, die generelle Beschleunigung der Berufungsverfahren und eine fachliche Weiterentwicklung im Hinblick auf eignungsdiagnostische Standards.
3. Im Anschluss an den oben genannten ersten Workshop sollten möglichst viele hauptamtliche Mitglieder von Berufungskommissionen geschult werden, um die zukünftigen Verfahren entsprechend zu professionalisieren.

Nach dem ersten Workshop im Dezember 2006, an dem in erster Linie die Dekane und designierten Mitglieder der Arbeitsgruppe Berufsordnung teilgenommen hatten, begann ein lebendiger Reformprozess. Die Teilnehmer des Workshops waren von der Qualität der Schulung und der Notwendigkeit einer Weiterentwicklung des Berufungsverfahrens so überzeugt, dass sie in den eigenen Fachbereichen für die Teilnahme an den Workshops warben. Auf

diese Weise füllte sich der zweite Workshop im März 2007 ebenfalls recht schnell und die Anfrage nach weiteren Terminen im Hinblick auf bevorstehende Berufungsverfahren wurde geäußert. Bis Ende des Jahres 2009 hatten insgesamt 180 Mitglieder der Hochschule an der Schulung teilgenommen. Einige Mitglieder von Berufungskommissionen haben im Laufe der Verfahren bereits Wünsche nach aufbauenden Workshops zu den verschiedenen Auswahlstationen (z.B. Durchführung von Interviews oder Prüfung der didaktischen Kompetenz) geäußert.

## 2.3 Anpassung der Berufsordnung und Entwicklung eines Leitfadens

In ähnlicher Weise schritt die Arbeit in der Arbeitsgruppe Berufsordnung zügig voran. Da alle Beteiligten an der oben genannten Schulung teilgenommen hatten, gab es für die Arbeit an dem Verfahren selbst in vielen Punkten nur einen geringen Diskussionsbedarf. So wurde von allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe die Einarbeitung von eignungsdiagnostischen Standards, die Anpassung an das Hochschulfreiheitsgesetz und die Berücksichtigung des Hochschulprofils und der speziellen Gegebenheiten in den Fachbereichen als wichtig angesehen. Dennoch mussten diese verschiedenen Aspekte sorgfältig in einen Guss gebracht werden, was innerhalb von acht Monaten gelang. Die Arbeitsgruppe hatte Ende 2007 die Grundlage für das neue Verfahren mit allen wichtigen strategischen Ankerpunkten festgelegt und eine Berufsordnung mit einem genauen Ablaufplan erarbeitet. Die Berufsordnung wurde, nach Bearbeitung in den verschiedenen Abteilungen und Diskussion in den entsprechenden Gremien, im Juli 2008 im Senat verabschiedet.

Für die konkrete Arbeit in den Berufungskommissionen sollte eine möglichst gute Handlungsanleitung zur Verfügung gestellt werden. Daher mussten einige inhaltliche Ausarbeitungen (Festlegung auf das Handlungskompetenzmodell mit einem Auswahlkatalog zentraler Merkmale inkl. der Operationalisierungen sowie der Auswahlinstrumente mit den dazugehörigen Formblättern und Dokumentation aller Inhalte in einem Berufsleitfaden<sup>1)</sup>) bewerkstelligt werden. Für diese Detailarbeit wurde eine eigene Unterarbeitsgruppe gebildet, die ausschließlich aus Fachleuten (Experten auf dem Gebiet der Personalauswahl) bestand. In der Unterarbeitsgruppe wurden die vier Basiskompetenzen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Personalkompetenz als jeweils zu prüfende Kompetenzen festgelegt. Je nach den Anforderungsprofilen der Stellen sollten diese unterschiedlich gewichtet werden. Weiteren Ausprägungen einer Stelle (z.B. stärkere Lehr- oder Forschungsausrichtung) sollte durch entsprechende Unterkompetenzen mit Gewichtung Rechnung getragen werden. Zusätzlich wurden in der Unterarbeitsgruppe die Operationalisierungen festgeschrieben. Bei dieser Auswahl wurden auch die Items, welche in den verschiedenen Workshops in der Hochschule beispielhaft erarbeitet wurden, berücksichtigt. Es zeigte sich hierbei, dass einerseits eine hohe Übereinstimmung mit den von der Fachhochschule Köln erarbeiteten Kompetenzen besteht - und damit wieder die speziellen Gegebenheiten an einer Fachhochschule deutlich werden - und andererseits jede Hochschule ihr eigenes Profil entwickelt hat, was sich selbstverständlich

auch in der Festlegung auf ein Anforderungsprofil für zukünftige Professorinnen und Professoren widerspiegelt. Nach Verabschiedung der Berufsordnung war dieser Leitfaden eine wichtige Hilfestellung für die Arbeit in den Berufungskommissionen.

#### 2.4 Erste Auswirkungen auf die Berufungsverfahren

In der neuen Berufsordnung waren neben den eindeutigen Beschreibungen der Zuständigkeit und der Verfahrensschritte, die Anforderungen an das Auswahlverfahren und das Profil der Berufsbeauftragten genau definiert. Dank der Dokumentation der Verfahrensschritte und der vielfältigen Arbeitshilfen für die Berufungskommissionen, welche auf verschiedenen Wegen leicht für die Beteiligten verfügbar gemacht wurden, zeigten sich bereits im Jahr 2009 erkennbare Verbesserungen der Berufungsverfahren. So wurden die Berichte deutlich transparenter und professioneller und boten damit eine bessere Entscheidungsgrundlage im Präsidium. Hierbei wurde u.a. die Einbindung von Berufsbeauftragten in den Kommissionen von dem Präsidium als wichtiger Baustein in den Verfahren angesehen. Denn direkt mit der Umsetzung des neuen Hochschulgesetzes und der neuen Berufsordnung wurden alle Verfahren durch einen neutralen Berufsbeauftragten begleitet, der allein dem Präsidium das jeweilige Verfahren berichtet. Die Berufsbeauftragten schlossen somit eine Lücke, welche durch die neue Gesetzgebung entstanden war, in dessen Folge die Vorstellung und Diskussion der Berufungsentscheidungen im Senat entfiel. Darüber hinaus boten die Berufsbeauftragten dem Präsidium die Möglichkeit, die strategischen Ziele in den Kommissionen zu kommunizieren. In Einzelfällen konnten mit Unterstützung der Berufsbeauftragten spezielle Fragen zur strategischen Ausrichtung des Präsidiums kurzfristig geklärt werden und führten damit zu einer Verkürzung der Verfahrensdauer.

Da die Funktion der Berufsbeauftragten neu etabliert wurde und die Rolle und Aufgaben in Anpassung an die Gegebenheiten noch weiter spezifiziert werden muss, ist die Information und Unterstützung der Berufsbeauftragten für die Hochschulleitung ein besonders Anliegen. So werden u.a. Fragen und Antworten aus bisherigen Berufungsverfahren regelmäßig gesammelt und den Berufsbeauftragten zur Verfügung gestellt. Selbstverständlich erhalten alle Berufsbeauftragten vor Aufnahme ihrer Tätigkeit eine kurze Einführung und die notwendige Unterstützung im Laufe der Verfahren durch die Leiterin der Koordinierungsstelle Evaluation bzw. durch den Vizepräsidenten. Weiterhin wird ein regelmäßiger Austausch der Berufsbeauftragten mit den Vertretern der Hochschulleitung derzeit etabliert. Auf diese Weise wird nicht nur eine hohe Professionalität der zukünftigen Berufsbeauftragten erreicht, sondern die kontinuierliche Kommunikation zwischen Hochschulleitung und Berufsbeauftragten erleichtert auch die schlüssige Ausrichtung der Berufungsverfahren an dem Profil und der Strategie der Hochschule.

Die konsequente Schulung der Berufungskommissionsmitglieder erleichterte ebenfalls in hohem Maße die Qualität der Verfahren. Seit Ablauf der Übergangsfrist (ein Jahr nach Verabschiedung der Ordnung) besteht die Verpflichtung, dass alle Professoren und Mitarbeiter der Kommission an einer Schulung teilgenommen haben müssen. Dadurch sind

inzwischen die Mitglieder der Kommissionen bereits selbst so gut qualifiziert, dass immer seltener eine Beratung durch die Berufsbeauftragten oder Mitarbeiter der Verwaltung notwendig werden. So stechen diejenigen Verfahren besonders positiv hervor, in denen mehrere geschulte Mitglieder beteiligt sind, die bereits ein Berufungsverfahren nach der neuen Ordnung durchgeführt haben. Es wird deutlich, dass somit das neue Verfahren im Sinne der Qualität der Auswahlverfahren erfolgreich in der Hochschule kommuniziert und verankert wurde.

#### 2.5 Fazit

Anforderungsprofile bzw. Schlüsselkompetenzen nehmen als Bindeglied zwischen den verschiedenen Personalentwicklungsinstrumenten einen besonderen Stellenwert ein und ermöglichen somit eine ganzheitlich strategische Ausrichtung von Personalentwicklung. Wenngleich im wissenschaftlichen Bereich explizite Personalentwicklung zurzeit immer noch eine untergeordnete Rolle spielt, dürfte diese künftig im Wettbewerb der Hochschulen um geeignete Kräfte bedeutsam werden. Angesichts des demografischen Wandels nimmt die unter Bedarf liegende Anzahl der sogenannten high potentials eine dramatische Größenordnung ein (s.a. Zahlen des statistischen Bundesamtes; dieses geht für 2030 von einem Mangel von 1,4 Millionen Hochqualifizierten aus). Somit müssen sich (auch) Hochschulen damit beschäftigen, was sie für gute Bewerber/innen attraktiv werden lässt und entsprechend professionelle, faire und bei Bewerbern/innen akzeptanzstiftende Berufungsverfahren durchführen.

Das hier geschilderte Vorgehen gilt wegen seiner Transparenz als bewerberfreundlich und nutzt die im Rahmen des Hochschulfreiheitsgesetzes gewonnene Autonomie zur Implementierung von Qualitätssicherungsprozessen in Bezug auf Berufungsverfahren.

#### Literaturverzeichnis

- Georgy, U. (2009): Professionalisierung der Berufungsverfahren – Erfahrungen der Fachhochschule Köln. In: Richthofen, A. v./Lent, M.: Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre. Bielefeld, S. 78-88.
- Richthofen, A. v./Lent, M. (2008): Qualitätsentwicklung der Hochschullehre auf Basis von Evaluationen. In: Berendt, B./Voss, H.-P./Wildt, J.: Neues Handbuch Hochschullehre I 2.7. Berlin.
- Voigt, I./Richthofen, A.v. (2007): Weiterentwicklung von Berufungsverfahren in Hochschulen. In: Personal- und Organisationsentwicklung. Jg. 2/H. 2, S. 30-34.
- Voigt, I. (2005): Anforderungsorientierte Optimierung von Berufungsverfahren. In: DGP Informationen, Jg. 40/H. 58.

- **Dr. Anja von Richthofen**, Leiterin Koordinierungsstelle Evaluation und hochschulspezifische Weiterbildung, Hochschule Niederrhein, E-Mail: Anja.von-Richthofen@hs-niederrhein.de
- **Ina Voigt**, Dipl.-Psych., Leiterin der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen (DGP e.V.), E-Mail: Voigt@dgp.de
- **Dr. Michael Lent**, Professor für Thermische Verfahrenstechnik und Verfahrensentwicklung, Vizepräsident für Lehre, Studium und Studienreform, E-Mail: michael.lent@hs-niederrhein.de

**Wolff-Dietrich Webler (Hg.):**

**Universitäten am Scheideweg ?! - Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung  
Ergebnisse des Hochschulforums Sylt 2008**

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

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

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

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

Gibt es einen dritten Weg?

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

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

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



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

**Mit Beiträgen von:**

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

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22



im Verlagsprogramm erhältlich:

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

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

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

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

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

## Liebe Leserinnen und Leser,

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

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

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

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

## Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“

Die Anzeigenpreise: auf Anfrage im Verlag

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

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

Kontakt: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

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

Auf unserer Homepage [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de) erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

### Fo

#### Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2009

Deutsch als Wissenschaftssprache -  
Wissenschaft ist vielsprachig

Forschung über Forschung

*Arie Rip*

Towards Post-Modern Universities

Forschungsentwicklung/-politik

*Tim Flink*

Außenwissenschaftspolitik: ein neues  
Handlungsfeld?

*Wolff-Dietrich Webler*

Ausbau der Promotions- und Postdoc-  
Phase für vielfältige Aufgaben über For-  
schung hinaus - Teil IV

*Konrad Ehlich*

Deutsch als Wissenschaftssprache  
für das 21. Jahrhundert

*Svetlina Nikolova*

On the use of "Lingua Franca" and local  
languages in the publications on the hu-  
manities

*Ralph Mocikat, Wolfgang Haße &  
Hermann H. Dieter*

Sieben Thesen zur deutschen Sprache  
in der Wissenschaft

*Falk Reckling & Christoph Kratky*

Die Wissenschaft spricht englisch - aber  
nicht nur

*Christoph Kratky*

Die Positionierung des Fonds zur Förde-  
rung der wissenschaftlichen Forschung  
(FWF) zum Thema Antragsprache

Forschungsgespräche

Gespräch mit Thomas Brunotte

Gespräch mit Prof. Dr. Ralph Mocikat

Gespräch mit Dr. Peter Gauweiler

### HSW

#### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 1/2010

Wissenschaftliches Schreiben  
im Studium

Hochschulentwicklung/-politik

*Tobias Sander*

„Den Menschen da abholen wo er  
steht“ – Kompetenzkonzept und  
Hochschulbildung

*Roman Banzer, Anja Zwingenberger &  
Christina vom Brocke*

Schreibintensive Seminare  
Ein Seminarkonzept zum wissen-  
schaftlichen Schreiben im Bachelor-  
Studium

*Swantje Lahm*

Lehrend in die Wissenschaft.  
Die Qualifizierung von  
Doktorand/innen für schreibintensive  
Lehre am John S. Knight Institute  
for Writing in the Disciplines, Cornell  
University, USA

Anregungen für die Praxis/  
Erfahrungsberichte

*Philipp Mayer*

Wissenschaftlich schreiben heißt vor  
allem denken – zwölf Techniken für  
mehr Effizienz

*Jörg Erik Kinner*

Förderung der Sprachkompetenz  
durch vorlesungsbegleitende  
Schreibübungen

### HM

#### Hochschulmanagement

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

HM 4/2009

Hochschulmanagement nach einer  
Reform-Dekade: Governance –  
Finanz- und Campusmanagement –  
Qualitätsentwicklung

Hochschulreformen in Deutschland

*Stefan Lange*

Die neue Governance der Hochschu-  
len: Bilanz nach einer Reform-Dekade

Anregungen für die Praxis/  
Erfahrungsberichte

*Rainer Ambrosy & Martin Goch*

Moderne Finanzkommunikation an  
Hochschulen am Beispiel der Univer-  
sität Duisburg-Essen

*Markus Bick & Kathrin Börgmann*

Referenzmodell zur Evaluation von  
Informationssystemen für ein  
integriertes Campus-Management

*Lukas Bischof, Julie Kraft, Jan Vogt &  
Marcel Carasco*

Community Organizing als Instrument  
der Qualitätsentwicklung an  
Hochschulen? Eine erste Erfahrung  
einer Freiburger Studenteninitiative

**ZBS****Zeitschrift für  
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1/2010  
Beratung zum MINT-Studium

Beratungsentwicklung/-politik

*Annemarie Cordes*  
tasteMINT: ein Potenzial-Assessment-  
Verfahren für Abiturientinnen im  
Übergang Schule – Hochschule*Wolfgang Loggen*  
Die Auswirkungen der MINT-Aktivitä-  
ten auf die Beratung in der Zentralen  
Studienberatung – eine Einschätzung*Gunvald Herdin*  
Fächerpräferenzen von Studienanfän-  
ger/innen 2006/2007 - Regionale und  
geschlechtsspezifische Muster.  
Eine Sekundäranalyse der amtlichen  
Statistik unter besonderer Berücksich-  
tigung der MINT-Fächer - Zusammen-  
fassung der Ergebnisse der StudieAnregungen für die Praxis/  
Erfahrungsberichte*Joachim Klaus*  
Das Studienzentrum für Sehgeschädig-  
te (SZS) des Karlsruher Instituts für  
Technologie: Förderung von Schlüssel-  
qualifikationen für Studium und Beruf*Jessica Kleinhelftwes*  
Das Learning Skills Center der  
University of Texas in Austin.  
Aufbau, Organisation und  
Arbeitsweise*Petra Gerlach*  
Die Aufbauphase der Informations-  
kampagne „Gscheit studiert“**QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und AdministrationQiW 3+4/2009  
(Wie) Ist geisteswissenschaftliche  
Forschung bewertbar?Gespräch mit Dr. A. Pausits über  
Hochschulranking

European Reference Index

Gespräch mit Dr. Peter Weingart über den  
Aufwertungsversuch der ESF für europä-  
ische geisteswissenschaftliche Forschung

Forschungsrating Geisteswissenschaften

*Werner Plumpe*  
Stellungnahme zum Rating des  
Wissenschaftsrates aus Sicht des  
Historikerverbandes*Lutz Raphael*  
Probleme und Chancen der Forschungsbe-  
wertung im Fach Geschichte

Alternativen der Bewertung

Gespräch mit Dr. Mathias Pätzold über  
niedersächsische Erfahrungen mit der  
Bewertung geisteswissenschaftlicher  
ForschungGespräch mit Dr. Dagmar Simon über Pro's  
und Con's der Einschätzung (des Ratings)  
geisteswissenschaftlicher Forschungslei-  
stungenGespräch mit Dr. Matthias Winterhager  
über methodische Möglichkeiten der  
Erfassung geisteswissenschaftlicher  
Forschungsleistungen*Wolff-Dietrich Webler*  
Resümee: Zum Stand der Bewertung  
geisteswissenschaftlicher Forschungslei-  
stungen - zwei Konflikte im Vergleich

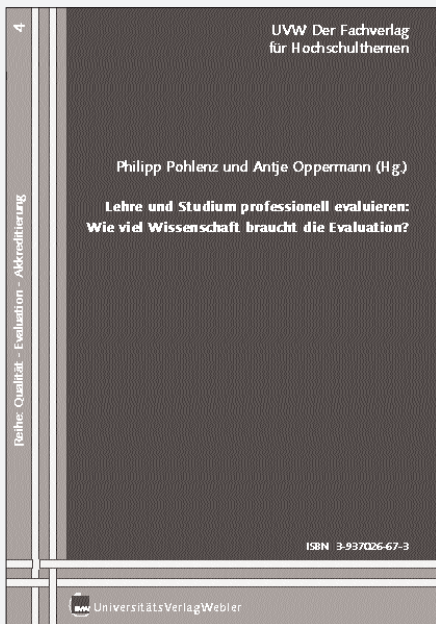
Qualitätsentwicklung/Qualitätspolitik

*Elisabeth Milchrahm*  
Hochschul-Informationssysteme zur Lehr-  
und Prüfungsadministration – Nutzerakzep-  
tanz von Studierenden am Beispiel der  
Universität GrazAnregungen für die Qualitätspraxis/  
Erfahrungsberichte*Gerald Gaberscik & Hans Michael Muhr*  
Maßnahmen zur Sicherstellung von Qua-  
lität und Studienerfolg beim Übergang von  
Bachelor- zu nicht unmittelbar konsekuti-  
ven Master-Studien**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](http://www.universitaetsverlagwebler.de)oder wenden Sie sich direkt an  
uns:E-Mail:  
[info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)Telefon:  
0521/ 923 610-12Fax:  
0521/ 923 610-22Postanschrift:  
UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
33613 Bielefeld

**Philipp Pohlenz und Antje Oppermann (Hg.):  
Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation?**



In den letzten Jahren ist das Aufgabenspektrum der Evaluation von Lehre und Studium deutlich breiter geworden: Sie soll Leitungsentscheidungen auf eine informierte Grundlage stellen, soll Wirkungen der Lehre im Sinne eines Wissens- und Kompetenzgewinns der Studierenden messen, soll dadurch zur Qualitätssicherung und –entwicklung und zu Innovationen in Lehre und Studium beitragen. Analog steigen die Anforderungen, die an die „Evaluatorinnen und Evaluatoren“ zu richten sind. Diese beziehen sich bspw. auf methodische Kompetenzen oder Feldkenntnisse im Bereich des Managements von Hochschulen.

Gleichzeitig ist Evaluation zumeist nicht unmittelbar im Wissenschaftsbetrieb in Forschung und Lehre angesiedelt. Vielmehr ist sie dabei, sich zu einer Leitungsaufgabe zu entwickeln, die sich ihrerseits auf die Unterstützung des Wissenschaftsbetriebes bei der akademischen Selbstreflexion bezieht.

Die 10. Jahrestagung des Arbeitskreises Qualitätsmanagement und Evaluation der Berliner und Brandenburger Hochschulen (im März 2009 an der Universität Potsdam) machte diese Entwicklungen zum Thema. Sie fragte danach, wie viel Wissenschaft die Evaluation braucht, um ein wissenschaftsadäquates Qualitätssicherungsinstrument zu sein.

ISBN 3-937026-67-3, Bielefeld 2010, 257 Seiten, 29.50 Euro

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

**Heinz W. Bachmann:  
Systematische Lehrveranstaltungsbeobachtungen an einer Hochschule  
Verläufe von Lehrveranstaltungen an einer schweizerischen Fachhochschule  
bei Einführung der Bologna-Studiengänge – eine Fallstudie**

Seit Herbst 2006 bieten alle Fachhochschulen der Schweiz Studiengänge organisiert nach dem Bachelor-Master-System an, wie das in der Bologna-Deklaration beschlossen worden war. Einer der Haupttriebfedern des Reformprozesses, neben der akademischen Mobilität und der Vorbereitung der Hochschulabsolventen auf den europäischen Arbeitsmarkt, ist die Steigerung der Anziehungskraft der europäischen Hochschulen zur Verhinderung von brain drain und der Förderung von brain gain. Neben diesem globalen Wettbewerb wird durch die gegenseitige Anrechenbarkeit der Studienleistungen in den verschiedenen Ländern auch die Konkurrenz der Hochschulen untereinander gefördert.

Die Bologna-Reform geht von einem neuen Lehrverständnis aus von der Stoffzentrierung hin zu einer Kompetenzorientierung, begleitet von einem shift from teaching to learning. Der Fokus liegt also nicht beim Lehren, sondern auf der Optimierung von Lernprozessen. Vor dem Hintergrund neuerer Erkenntnisse aus der Lernforschung wird auch deutlich, dass das Vermitteln von Wissen im traditionellen Vorlesungsstil nur noch bedingt Gültigkeit hat. Unter Berücksichtigung der obigen Erkenntnisse müsste man heute eher vom Hochschullernen als von der Hochschullehre sprechen. Die vorliegende Studie wird zum Anlass genommen, ein Instrument vorzustellen, mit dem Lehre systematisch beobachtet werden kann. Mit dem beschriebenen Instrument wird der Frage nachgegangen, inwieweit an der untersuchten schweizerischen Pädagogischen Hochschule die oben beschriebene Neuorientierung in der Lehre schon stattgefunden hat. Mit Hilfe des VOS (VaNTH Observational System) sollen systematisch Lehrveranstaltungsbeobachtungen gemacht und festgehalten werden. Das Ziel dieser Studie ist es, Lehrveranstaltungsverläufe an der untersuchten Pädagogischen Hochschule zu erheben im Hinblick auf die Entwicklung von Kursen in Hochschuldidaktik. Die gefundenen Ergebnisse sollen mit der Schulleitung besprochen werden, vor allem auch auf dem Hintergrund des neuen Lernens an Hochschulen. Basierend auf den gewonnen empirischen Daten und den von der Schulleitung entwickelten Zielen können hochschuldidaktische Kurse geplant und umgesetzt werden. Zusätzlich besteht die Chance, bei einer Wiederholung der Studie in einigen Jahren mögliche Veränderungen in der Lehre festzustellen. Es wird davon ausgegangen, dass das Untersuchungsdesign und die erhobenen Daten nicht nur von Interesse für die betroffene Hochschule sind, sondern generell Fachhochschulen interessieren dürften, die in einem ähnlichen Prozess der Neuorientierung stecken.



ISBN 3-937026-65-7, Bielefeld 2009, 172 Seiten, 24.90 Euro

Bestellung -  
Mail:  
[info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de),  
Fax: 0521/ 923 610-22