4. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

11 Studienprogramme zu Hochschule und Wissenschaftsmanagement im Vergleich

- Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend üben - Folge 8

1+2 | 2009

UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeberkreis

Nicole Auferkorte-Michaelis, Dr., Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen
Tobina Brinker, Prof. Dr., Leiterin der Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik, Fachhochschule Bielefeld
Diethard Kuhne, Dr., Geschäftsführer der Landeskonferenz der Personalräte wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigter, Düsseldorf
Martin Mehrtens, Dr., Dezernent Organisation, Personalentwicklung, EDV, zentrale Dienste, Universität Bremen
Anja von Richthofen, Dr., Leiterin der Koordinierungsstelle Evaluation und hochschulspezifische Weiterbildung, Hochschule Niederrhein
Renate Pletl, Dr., Referentin des Fachbereichs Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel
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 Origialbeiträge 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".

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

Impressum

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

Satz:
UVW, info@universitaetsverlagwebler.de

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

Erscheinungsweise:
4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:
20.10.2009

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

Abonnement/ Bezugspreis:
Jahresabonnement: 59 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelpreis dieser Ausgabe: 28 Euro zzgl. Versandkosten
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter „www.universitaetsverlagwebler.de". Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

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

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

4. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Editorial

1

Vergleich der Studienprogramme

Wolff-Dietrich Webler
Vergleich der Studienprogramme im Bereich der Kernaufgaben der Hochschulen und Wissenschafts-einrichtungen (Forschung, Lehre, Transfer und Weiterbildung) - Allgemeiner Teil 2

Zertifikatsprogramme

Katrin Rehak, Birgit Gaiser & Sabine Helling-Moegen
Die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte 8

„Führung im Wandel", Zertifikatsprogramm des IWBB 11

Georg Krücken & Stefan Lange
Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer 13

Thorsten Mundi & Michael Jüttemeier
Fortbildungsprogramm: Junior Professional Management-Programm (JPM) 16

Thorsten Mundi & Michael Jüttemeier
Kooperationsveranstaltung der Deutschen Forschungs-gemeinschaft und des Zentrums für Wissenschafts-management e.V. (ZWM) 18

Kombinationsprogramme

Lil Reif & Attila Pausits
Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Donau-Universität Krems 20

Wolff-Dietrich Webler
Hochschule und Forschung in ihren Entwicklungs- und Wandlungsprozessen - kurz: Hochschulentwicklung Zertifikatsprogramm der Akademie des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB) 22

Masterstudiengänge

Masterstudiengang „History, Philosophy and Sociology of Science" (HPSS) der Universität Bielefeld 27

Barbara Kehm
International Master Programme "Higher Education Research and Development" der Universität Kassel 30

Anke Hanft & Tim Zentner
Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA), Universität Oldenburg 33

Alexander Rupp
MBA-Programm Hochschul- und Wissenschafts-management, Fachhochschule Osnabrück 37

Vergleich der Studienprogramme

Wolff-Dietrich Webler
Vergleich der Studienprogramme im Bereich der Kernaufgaben der Hochschulen und Wissenschafts-einrichtungen (Forschung, Lehre, Transfer und Weiterbildung) - Vergleich der Programme 39

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Anne Brunner
Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend üben. Spiele für Seminar und Übung - Folge 8 52

1+2 | 2009

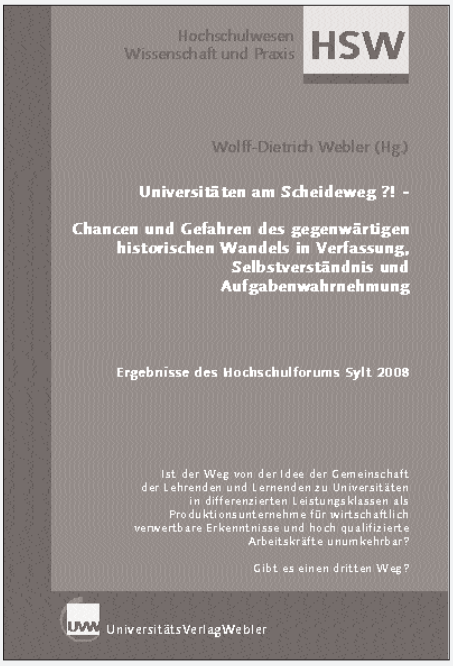
Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

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?

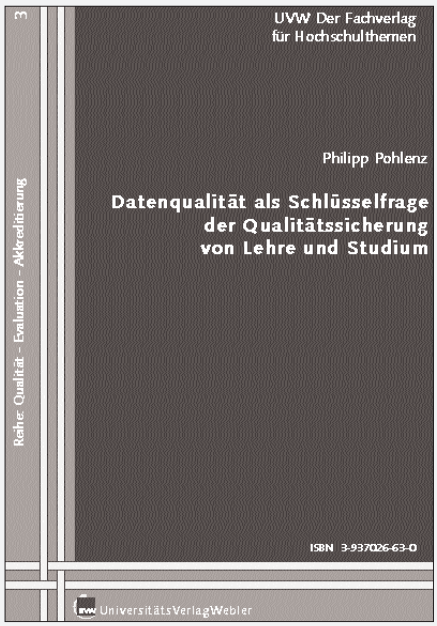
Die zentrale These lautet: Wenn nicht korrigierend eingegriffen wird, dann wird die Universität als kollegiale Veranstaltung verlassen – mit weitreichenden Folgen für Zusammenhalt, Produktivität, Verantwortungsstrukturen, für Art, Niveau und Profil von Forschung, Lehre und Studium bzw. Art, Niveau und 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 Wissenschaftministerien 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

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

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



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

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

Verfahren der Evaluation von Lehre und Studium wird vorgeworfen, dass ihre Ergebnisse bspw. durch die Fehlinterpretation hochschulstatistischer Daten und durch die subjektive Färbung studentischer Qualitätsurteile verzerrt sind. Im Zentrum des vorliegenden Bandes steht daher die Untersuchung von potenziellen Bedrohungen der Aussagefähigkeit von Evaluationsdaten als Steuerungsinstrument für das Management von Hochschulen.

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

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

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Seit vielen Jahren entwickeln sich neue berufliche Positionen in der Zentralverwaltung von Hochschulen, aber auch neue Berufe im Bereich zwischen Wissenschaft und traditioneller Administration. Allmählich sind dafür Ausbildungsprogramme entstanden, die zunehmend auch die Debatte um die Professionalisierung der akademischen Selbstverwaltung und der Lehrkompetenz aufgenommen und mit entsprechenden Weiterbildungsangeboten reagiert haben. Diese Entwicklung greift die P-OE auf. Im nächsten Heft werden Programme zum Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz vorgestellt und verglichen.

Den Themenschwerpunkt dieses Heftes bilden Studienprogramme (Zertifikats- oder Masterprogramme) zum Bildungsmanagement, Forschungsmanagement, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement zur Hochschul- und Wissenschaftsforschung.

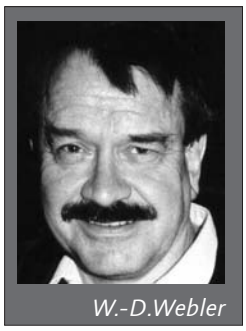
Im thematischen Anschluss an die Berliner Tagung im Juni 2009 „Instrumente zur Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement - nationale und internationale Modelle", insbesondere im Anschluss an die dortige Ausstellung der Angebote, will die P-OE anhand von Selbstdarstellungen einen Überblick über die inzwischen zahlreich angebotenen Programme geben. Für die Auswahl der Angebote war eine gewisse Homogenität angestrebt. Dargestellt sind in sich geschlossene Studienprogramme, vom Zertifikatsprogramm bis zum Masterstudium. Abgrenzungskriterium ist die Frage, ob das Programm a) ein kohärentes, für Interessenten als Orientierung sichtbares Kompetenzprofil als Ziel besitzt, b) eine bestimmte Anzahl Veranstaltungen bzw. andere Lernaktivitäten und ihre Inhalte zur Erreichung des Ziels definiert und c) ein die Teile des Programms summierendes Abschlusszertifikat verleiht.

Die daneben existierenden punktuellen Weiterbildungen für Berufspraktiker dieses Feldes in Einzelveranstaltungen sind einer gesonderten Darstellung in einem der weiteren P-OE-Ausgaben vorbehalten. Daher konnten in diesem Heft nicht einfache Rahmenprogramme berücksichtigt werden, die - wenn auch um einen thematischen Focus angeordnet - in lockerer Folge eine Ansammlung voneinander unabhängiger Weiterbildungsveranstaltungen anbieten. Solche Programme mögen zwar Zielgruppen ausweisen, ihre Angebote aber nicht erkennbar auf ein bestimmtes, aus Sicht der Urheber vollständiges Qualifikationsprofil für ein Berufsbild bzw. Anforderungsprofil richten. (Oder, salopp gesagt, eine Wiese voller bunter Blumen, in denen sich Interessenten im traditionellen Weiterbildungsverständnis je nach eigenem Bedarfsverständnis selber einen Strauß zusammen pflücken können.).

Zunächst - sozusagen „vor die Klammer gezogen" - werden vor der Darstellung der Einzelprogramme in dem Beitrag von *Wolff-Dietrich Webler* als „Allgemeiner Teil" Vergleichsgesichtspunkte und Qualitätsmaßstäbe entwickelt.

In der Reihenfolge werden dann Zertifikatsprogramme, Kombinationsprogramme und schließlich förmliche Masterstudiengänge dargestellt (jeweils in alphabetischer Reihenfolge des Ortes der Trägerorganisation).

Zu dem Überblick tragen bei:


W.-D.Webler

Zertifikatsprogramme

- *Katrin Rehak, Birgit Gaiser & Sabine Helling-Moegen:* Die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte
- „Führung im Wandel", Zertifikatsprogramm des IWBB
- *Georg Krücken & Stefan Lange:* Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer
- *Thorsten Mundi & Michael Jüttemeier:* Fortbildungsprogramm: Junior Professional Managment-Programm (JPM)
- *Thorsten Mundi & Michael Jüttemeier:* Kooperationsveranstaltung der Deutschen Forschungsgemeinschaft und des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM)

Kombinationsprogramme

- *Lil Reif & Attila Pausits:* Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Donau-Universität Krems
- *Wolff-Dietrich Webler:* Hochschule und Forschung in ihren Entwicklungs- und Wandlungsprozessen - kurz: Hochschulentwicklung Zertifikatsprogramm der Akademie des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

Masterstudiengänge

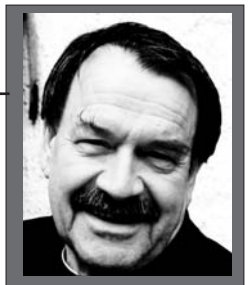
- *Barbara Kehm:* International Master Programme "Higher Education Research and Development" der Universität Kassel
- *Anke Hanft & Tim Zentner:* Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA), Universität Oldenburg
- *Alexander Rupp:* MBA-Programm Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Fachhochschule Osnabrück

Die inhaltliche Kennzeichnung dieser Aus- bzw. Weiterbildungsprogramme, ihr systematischer Vergleich und ein breiterer Kommentar sind einem gesonderten Artikel vorbehalten: *Wolff-Dietrich Webler*: **Vergleich der Studienprogramme im Bereich der Kernaufgaben der Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen (Forschung, Lehre, Transfer und Weiterbildung).**

Anne Brunner stellt in den **Team Games - Schlüsselkompetenzen spielend üben. Spiele für Seminar und Übung** - die 8. Folge „Kommunikation, Kooperation, Verhandeln" vor.

W.W.

Wolff-Dietrich Webler


Wolff-Dietrich Webler

Vergleich der Studienprogramme im Bereich der Kernaufgaben der Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen (Forschung, Lehre, Transfer und Weiterbildung)

Teil I: Wissenschaftsforschung, Hochschulforschung, Bildungsmanagement, Forschungsmanagement, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement - Allgemeiner Teil

Es ist an der Zeit, nicht nur einen breiten Überblick über die heute im deutschsprachigen Raum existierenden postgradualen Studienprogramme im Bereich der Kernaufgaben der Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen (Forschung, Lehre, Transfer und Weiterbildung) - im thematischen Spektrum von der Wissenschaftsforschung, der Hochschulforschung, dem Forschungsmanagement über das Bildungsmanagement, das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement bis zum Erwerb der Lehrkompetenz - zu veröffentlichen, sondern auch Vergleichbarkeiten zwischen den Programmen zu analysieren und dafür explizite Anforderungen und Gütekriterien zu entwickeln.
Dabei ist vorab klar, dass Programmatiken, nicht unbedingt Wirklichkeiten miteinander verglichen werden. Aber auch der konzeptionelle Vergleich ist bereits ergiebig. Defizite im Konzept lassen sich selten in der Realität ausgleichen. Der hier folgende kritische Vergleich hat ausschließlich den Zweck, für Qualität zu sensibilisieren und die Akteure zu veranlassen, ihre eigenen Programme zu optimieren. Davon profitieren die Studierenden, anschließend ihre berufliche Praxis und die davon abhängigen. Wegen der Anzahl der vorliegenden Angebote werden die Programme in zwei Heften der P-OE getrennt vorgestellt. Im vorliegenden Text erscheinen die Programme von Wissenschaftsforschung bis Hochschulmanagement, im kommenden Heft Programme zum Erwerb der Lehrkompetenz usw.

I. Entwicklung von Vergleichskriterien für derartige Studienprogramme

1. Ursachen und Kontext der Entwicklung spezifischer Aus- und Weiterbildungs-Programme

Das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft, Wissenschaft und Politik hat sich in den vergangenen Jahrzehnten weiter verändert, z.T. hat sich die Veränderung beschleunigt. Dabei bildet Wissenschaft die treibende Kraft, wird aber von den Vorgängen und Wirkungen in ihren Bezugsfeldern (z.T. stark) beeinflusst. Um so wichtiger sind Kompetenzen in Wissenschaft und Gesellschaft geworden, die diese Bezüge reflektieren. Aber auch die Wissenschaftsorganisation selbst und die Hochschulen haben sich stark verändert. In und zwischen Forschung, Lehre und Selbstverwaltung haben sich in den letzten 15 Jahren insbesondere im Bereich der Hochschul- und Forschungs-Organisations- und Personalentwicklung, Planung und Steuerung von Hochschule und Wissenschaft neue Berufsfelder und infolgedessen viele neue Berufspositionen entwickelt. Weder für die Veränderungen, noch für die neuen Berufsfelder gab es eine spezifische Ausbildung.
Im Zuge einer Diskussion nach den 2. Weltkrieg, die das Verhältnis von Hochschulen und Staat, Hochschulen in einer demokratischen Gesellschaft intensiv thematisierte, wurden auch die Hochschulen erheblich verändert. Mit der ersten Welle wachsender Hochschulautonomie Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre des abgelaufenen Jahrhunderts und dem dadurch veranlassten Aufbau einer größeren Hochschulverwaltung mit einem Kanzler an der Spitze waren auf der Ebene beruflicher Positionen mit Hochschulabschluss neue Funktionen entstanden, für die es ursprünglich keine Berufsausbildung gab. Neue Dezernate wurden gebildet (z.B. für Struktur, Planung, Statistik bzw. Controlling), traditionelle Aufgaben wandelten sich stark (z.B. von der Personalverwaltung zum Personalmanagement, von der Verwaltung von Forschungsmitteln zur Forschungsförderung im eigenen Hause usw.). Auch auf die Fachbereiche kamen neue Aufgaben zu, die weder vom Dekan, noch von traditionellem Verwaltungspersonal zu bewältigen waren. Die Universität Bielefeld sah bereits ab 1969 in ihrer Gründungsphase je Fakultät einen Dekanatsassistenten vor, der sich je nach Begabung und Personenkonstellation zu einem wissenschaftlichen Fakultätsgeschäftsführer wandeln konnte; seit der Zeit der DDR gibt es an ostdeutschen Hochschulen bereits die Fakultätsräte, wissenschaftliche Mitarbeiter, die wissenschaftliche Organisationsaufgaben der Fakultäten übernehmen, aber auch Vorgesetzte des technischen und Verwaltungspersonals der Fakultät sind.

Veränderten Anforderungen folgten neue Bearbeitungs- und personelle Spezialisierungsformen (z.B. durch Bologna, Evaluations- und Qualitätsbeauftragte, aber - sich schnell ausbreitend - in vielen Hochschulen als neue Struktur auch Fachbereichsreferent/innen). Das dazu nötige Personal wurde in affinen Fächern (affin entweder der Verwaltungs- oder der Forschungsseite der Tätigkeitsfelder) gefunden, in besonderem Umfang bei Juristen, Ökonomen und Soziologen. Sie mussten sich in neue Gebiete einarbeiten bzw. konnten selbst in die wachsenden Aufgaben hineinwachsen. Die Nachfolger der ersten Generation fanden diese Aufgaben bereits zu wesentlichen Teilen ausgeformt vor, ohne dass ein langsames Hineinwachsen noch möglich war. Spezifische Ausbildungsprogramme für die genannten Positionen an Hochschulen wuchsen erst zögernd nach. Nach ersten Vorläufern in den 90er Jahren wurden solche Ausbildungsprogramme im neuen Jahrhundert geschaffen, nehmen weiter zu und werden ausdifferenziert.

Bereits Ende der 80er Jahre hatte der Verfasser anlässlich der Entwicklung eines bilingualen deutsch-englischen (damals Zusatz-)Studiengangs „Research, Development and Administration in Higher Education", der für die Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld im Verbund mit der an der Universität vorhandenen Wissenschafts- und Hochschulforschung, Bildungsökonomie und Bildungsplanung, Geschichtswissenschaft und Hochschuldidaktik vorgesehen war (aber nie Realität wurde) 22 wissenschaftsnahe berufliche Positionen zusammengetragen, für die es keine spezifische Ausbildung gab.

Ebenso war eine Ausdifferenzierung der Wissenschafts- und öffentlichen und privaten Forschungsförderorganisationen zu beobachten (für deren Referent/innen es ursprünglich ebenfalls keine Ausbildung gab). Auch Forschung und Lehre und deren Organisation und Verwaltung haben sich in den letzten 35-40 Jahren stark verändert - mit besonderer Beschleunigung in den letzten 10 Jahren. Die außeruniversitäre Forschung wuchs erheblich (spätestens nach der deutschen Vereinigung in den vier Säulen Max-Planck-Gesellschaft, Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren sowie die Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e.V., kurz „Leibniz-Gemeinschaft" zusammengefasst) und brachte neue Aufgaben mit sich. Die unter dem Einfluss der Förderpolitik starke Zunahme projektförmiger Forschung auch außerhalb von Naturwissenschaft und Technik brachte neue Funktionsanforderungen hervor. Frühen Veränderungen - wie der Einführung der Sonderforschungsbereiche Ende der 60er Jahre - folgten Forschergruppen, Forschungsverbünde (nicht zuletzt durch die Förderpolitik der EU stark zunehmend), die „gemanagt" werden mussten (Defila/Di Giulio/Scheuermann 2008). Häufig wurde improvisiert, lernten Forscher punktuell Arbeitstechniken hinzu. Aber in der Folgezeit wurden eigene berufliche Funktionen ausdifferenziert. Auch hierfür entwickelten sich eigene Aus- und Weiterbildungsprogramme.

Im Herbst 2005 versuchte die sog. Darmstadt-Kassel-Runde, initiiert von Evelies Mayer, TU Darmstadt, und den beiden Vertretern des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung, INCHER, Barbara Kehm und Ulrich Teichler, Universität Kassel, in ihrem 16. Workshop unter internationaler Beteiligung eine erste Bilanz der Ausdifferenzierung neuer Tätigkeiten zumindest innerhalb von Hochschulen, die als neue „Hochschulprofessionen" vorläufig zusammengefasst wurden. Aus diesem Anlass wurden schon erste Ausbildungsprogramme registriert (Darmstadt-Kassel-Runde 2006, S. 2 f).

2. Anforderungen an derartige Programme

2.1 Spektrum der Tätigkeitsfelder von Absolvent/innen

Bevor real existierende Programme analysiert und miteinander verglichen werden, sollten Beurteilungskriterien für derartige Programme entwickelt werden. Alle wollen auf Segmente oder das gesamte Spektrum der Tätigkeiten vorbereiten, das zwischen Wissenschaft und Administration angesiedelt ist und „weder der Routine-Administration noch unmittelbar der Forschung und Lehre zuzurechnen" ist (ebda, S. 2). Diese Tätigkeiten entsprechen dem, was als „neue Hochschulprofessionen" benannt worden ist, in denen „Experten für das Hochschulsystem" tätig werden (s.o.). Damit sind einige typische, gemeinsame Merkmale benannt und gebündelt, die dort durch folgende Aufgabenbereiche gekennzeichnet werden (ebda, S. 2):

1. Recherche, Konzeptausarbeitung und Projektierung;
2. Entscheidungsumsetzung und laufende professionelle Dienstleistungen;
3. Initiierung und Koordination von Projekten der Hochschulentwicklung. Die Abgrenzung dieser Aufgabenbereiche geht offensichtlich noch nicht davon aus, dass auch Personen in Spitzenpositionen und auf der mittleren Leitungsebene (etwa Dezernenten) ein Interesse an einer weiteren Professionalisierung haben könnten.

Auch ist dieser Eingrenzungsversuch nur auf Hochschulen noch zu eng. Er muss in zweifacher Hinsicht erweitert werden:

A) Vergleichbare Funktionen, die auch Wissenschafts-, insbesondere Forschungsmanagement umfassen, sind auch im Bereich außeruniversitärer Forschung anzutreffen.
B) Und schaut man - um sie in Ausbildungskonzepte übertragen zu können - auf die Qualifikationen, die für die Ausübung solcher Funktionen erforderlich sind, so sind die gleichen Voraussetzungen auch in weiteren Bereichen der Tätigkeit in und für Wissenschaft festzustellen: Etwa gleiche Voraussetzungen gelten für den Bereich
   a) der Professionalisierung akademischer Selbstverwaltung (insbesondere der Hochschulleitungen und Dekane) oder
   b) neuer Professionalisierung von (Referenten- und Leitungs-)Tätigkeiten in wissenschaftsnahen Bereichen von Verbänden, Wissenschafts(förder-)Organisationen, Ministerien usw., für die es bisher kaum eine spezifische Ausbildung gab, und können bis zu
   c) eigener aktiver Forschung reichen, wenn Hochschule und Wissenschaft selbst zum Gegenstand werden, von grundlagen- und theoriegenerierender bis zu stärker erfahrungs- und anwendungsbezogener Forschung im Spektrum der Wissenschaftsforschung, Hochschulforschung, des institutional research (einschließlich der Evaluationsforschung). Sie sind in ihren Akteuren alle von einem gemeinsamen Merkmal geprägt: Experten für Hochschulen und Wissenschaft zu sein. Festzuhal-

ten ist also, dass für ein vergleichbares, breites Spektrum späterer Tätigkeiten relativ eng zu bündelnde Voraussetzungen bestehen, die sich in Ausbildungsprogrammen mit vergleichsweise geringer Ausdifferenzierung abbilden bzw. vorbereiten lassen. Diese Flexibilität ist auch ausbildungspolitisch zu wünschen, damit nicht Nischenausbildungen ohne ausreichendes, komplementäres Spektrum im Arbeitsmarkt entstehen.

2.2 Welche Merkmale müssen solche Programme aufweisen?

Die nachfolgenden Merkmale sind nicht wünschenswerte ingrediences, von denen auch abgewichen werden kann, sondern nach dem Stand der Curriculumforschung und -entwicklung zu erfüllende Qualitätsmerkmale (vgl. Webler 2002).

A) Zunächst müssen sie in ihrem curricularen Profil und Niveau grundsätzlich die gleichen Merkmale erfüllen, wie alle Hochschulstudiengänge - das gilt auch für ihre Arbeitsmarktfähigkeit; die hier genannten allgemeinen Merkmale sind jeweils zu präzisieren:
   - die Programme müssen im o.g. Sinne auf genügend breite Tätigkeitsfelder vorbereiten, sodass sich Absolventen möglichst breite Arbeitsmarktchancen eröffnen, ohne unspezifisch zu werden;
   - die Grenzen liegen also zwischen den Merkmalen als Experte und als Generalist, mit eindeutigem Profil im Wissenschaftsbereich;
   - dabei ist förmlichen Masterprogrammen (im Vergleich zum Typus Bachelorprogramm) eine höhere Spezialisierung zuzugestehen (Ausnahmen bilden Zertifikatsprogramme, die lediglich Ergänzungs- bzw. Spezialisierungscharakter beanspruchen, ohne auf neue Tätigkeitsfelder vorbereiten zu wollen. Sie können auch sehr speziell ausgelegt sein);
   - die Programme sollten in großem Umfang erlauben, Bestandteile nach Interesse zu kombinieren, sollten also mit breiten, qualitativ vergleichbaren Wahlmöglichkeiten individuelle Profilbildungen zulassen;
   - sie müssen zu theoriegeleitetem Handeln befähigen; das bedeutet eine berufliche Qualifizierung, die ein ausgewogenes Maß an Theoriewissen, Transfer- und Handlungsfähigkeit aufweist; also auf wissenschaftlichem Niveau berufspraktisch-handlungsbefähigend wirkt; fallen sie zu stark akademisch-traditionell-theoretisch aus, ist die Handlungsorientierung im Alltag der Wissenschaftsentwicklung nicht erfüllt; fallen sie zu oberflächlich informierend aus, sind neben mangelnder Handlungsfähigkeit auch die Erfordernisse der Wissenschaftlichkeit nicht erfüllt;
   - die Inhalte und Profile müssen erkennbar aus existierenden bzw. künftig erwartbaren beruflichen (und außerberuflichen) Handlungserfordernissen abgeleitet sein;
   - ihre Inhalte müssen mit wissenschaftlichen Methoden gewonnen sein;
   - sie müssen eine erkennbare Orientierung an verschiedenen Wissensformen aufweisen sowie eine Stufung des Denkens und Handelns (Krathwol u.a. 2001), also Wissensdimensionen unterscheiden:

     Fakten (factual knowledge), Konzeptionen (conceptual knowledge), Prozeduren (procedural knowledge), Metakognition (metacognitive knowledge). Dazu kommen Leistungsdimensionen: Wissen (remember), verstehen (understand), anwenden (apply), analysieren (analyze), evaluieren (beurteilen, bewerten = evaluate), erschaffen (create). Allzu viele Programme des allgemeinen Studiums erschöpfen sich jeweils in den ersten Stufen und erreichen damit Hochschulniveau nicht in vollem Sinne.

B) Die Studienprogramme sollten nicht nur in ihrem curricularen Profil und Niveau gem. A), sondern auch in ihrer curricularen und (im engeren Sinne) didaktischen Organisation richtungsweisend sein. Das bedeutet,
   - Theorie und Praxis überzeugend zu verzahnen;
   - Phasen selbst organisierten und selbst verantworteten Lernens vorzusehen;
   - Angebote für serielle, aber vor allem (wegen ihrer Mehrheit, und weil selten erkannt) für holistische Lerner vorzusehen (d.h. problem- und projektorientierte Ansätze vorsehen);
   - den Studierenden eine aktive Rolle zuzuweisen und ihre Kreativität anzuregen.

C) Außerdem sollten sie auch in ihrer praktischen Organisation, d.h. ihrer Studierbarkeit richtungsweisend sein:
   - von „normalen" konsekutiven Master-Studienprogrammen abgesehen, die eine berufsvorbereitende Funktion haben und in diese Berufsfelder führen können
   - sollten sie berufsbegleitend studierbar sein, sodass sich Praktiker ohne Unterbrechung ihres Arbeitsvertrages wissenschaftlich professionalisieren können;
   - diese Programme sollten daher genügend zeitliche Flexibilität für Qualifizierungs- und Familienphasen aufweisen.

3. Typen, Ziele und Funktionen von Programmen

Um im vorliegenden Artikel nicht die Einzelartikel zu wiederholen, sondern eine zusätzliche Information zu bieten, werden nur besonders hervorzuhebende Merkmale und Querverweise zwischen den Programmen aufgenommen.

Die vorliegenden Programme unterscheiden sich nicht nur erheblich in ihrem zeitlichen Umfang und ihrer zeitlichen Organisation (Präsenz- oder berufsbegleitendes Studium, Teilzeit oder Vollzeit), sondern auch in ihren Funktionen bzw. Zielen und infolgedessen ihren Zielgruppen. Bis auf die Masterstudiengänge in Bielefeld und Kassel bezeichnen sich alle als Weiterbildung. Manche beanspruchen, auf ganze Berufsfelder vorzubereiten, andere lediglich punktuell vorhandenes Wissen und Können zu ergänzen oder zu aktualisieren. Je nachdem, ob eine Kompetenz fester Bestandteil eines angestrebten bzw. bereits ausgeübten Berufes ist, aber bisher nicht oder nur unvollständig zur Berufsvorbereitung gehörte (Lehrkompetenz beim Hochschullehrer, Forschungskompetenz beim Forscher, Führung in Leitungspositionen) unterscheiden wir zwischen nachgeholter Berufsausbildung und Weiterbildung. Bei den vorliegenden Programmen handelt es sich häufig um „nachgeholte Berufsausbildungen", also um Erstausbildungen. Da Erstausbildungen in diesem Themenspektrum sektoral nur sehr

eingeschränkt existierten (die nun weiter zu entwickeln wären), handelt sich bei den hier vorgestellten geschlossenen Studienprogrammen meist nicht im strengen Sinne um Weiterbildung.
Als Typen von Programmen unterscheiden wir Zertifikatsprogramme, dann Kombinationsprogramme (sowohl Master- wie auch Zertifikatsprogramme umfassend) und schließlich förmliche Masterstudiengänge.
Inhaltlich reicht das Spektrum der Angebote von Programmen, die (fast) allein Führungs- bzw. Managementfähigkeiten erwerben lassen wollen, wenn auch am Beispiel von Hochschule und Wissenschaft (Berlin, IWBB Bielefeld II, Speyer II und III) über Kombinationsprogramme (IWBB Bielefeld I, Krems, Oldenburg, Osnabrück, Speyer I) bis zu Programmen, die sich auf die Expertise im Gegenstandsfeld Wissenschaft und Hochschule konzentrieren, z.T. direkt in diesbezügliche Forschung einführen wollen (Universität Bielefeld, teilweise Universität Kassel). In diesen drei Gruppen werden die Programme im folgenden Text untereinander verglichen, ergänzt um einige Querverweise, insbesondere bei den Mischmodellen.
Die meisten Studienprogramme sind als berufsbegleitende Angebote konzipiert, d.h. die Organisation, der die betreffende Person angehört, begleitet und unterstützt oder toleriert das Studium mehr oder minder engagiert. Hier entstehen direkte (bei Kostenübernahme und Freistellung) oder indirekte Verantwortlichkeiten der Studierenden der Herkunftsorganisation gegenüber, die Programme auch erfolgreich zu beenden. Je nachdem, ob es im Wesentlichen eine selbstverantwortete Einzelinitiative der Studierenden bleibt oder von der Herkunfstorganisation mit getragen wird, verschieben sich die Verantwortlichkeiten. Ein für diese Folgen, für Klima und Ansatz des Studiums wesentlicher Punkt ist die Art der Studienzulassung. In mehreren Fällen ist eine eigene Bewerbung potentieller Teilnehmer nicht möglich (Helmholtz-Programm, Speyer II). Sie müssen von der Leitungsebene der entsendenden Einrichtung vorgeschlagen werden. Im Fall der Helmholtz-Gemeinschaft übernimmt die entsendende Einrichtung dann auch die Kosten. In den anderen Programmen verantworten die Studierenden ihr Studium allein.
Um die Vergleichbarkeit (und Gleichbehandlung) zu erhöhen, wurde eine Gliederung für die Berichte vorgegeben. Über Angaben zur jeweiligen Zielgruppe, dem Profil der Programme, zu Dauer und Kosten lässt sich bei potentiellen Teilnehmenden schon relativ schnell ein erstes eigenes Interesse abklären, das dann von den weiteren Angaben oder - bei weitergehendem Interesse - von einer detaillierteren Webseite befriedigt werden kann.

4. Differenz zwischen Zertifikats- und Masterprogrammen

Für eine informelle Weiterqualifikation (Professionalisierung am Arbeitsplatz) kommt es allein auf die Qualität des Studienprogramms an. Dazu ist oft das quantitative Ausmaß eines Masterstudiums nicht nötig. Wie im IWBB-Programm schon eingeplant, könnte (und sollte) es in Zukunft eine systematische Vorbereitung auf den Beruf als Hochschullehrer/in geben, die aus drei Säulen bestehen: professioneller Lehrkompetenz, erweiterter Forschungskompetenz und einem Profil an Wissenschaftsmanagement, das auf typische Organisations- und Koordinationsaufgaben im Rahmen akademischer Selbstverwaltung (vom Selbstmanagement bis zum Dekanat) reicht. International gilt für die Lehrkompetenz ein Volumen von 300-350 Stunden. Die beiden anderen Themenbereiche, für die es eine curriculare Reflexion und Entwicklung bisher noch kaum gibt (vgl. Webler 2002) in gleichem Zeitumfang entwickelt, hätte insgesamt einen Zeitbedarf von einem Semester zur Folge (rd. 900 Stunden), als professionelle Voraussetzung des Hochschullehrerberufs - noch dazu berufsbegleitend erworben - wahrlich nicht zu viel verlangt (noch dazu mit erheblich qualitätssteigernden Wirkungen). Für diese Ziele eine geordnete Ausbildung auf Hochschulniveau zu bieten, dazu ist das Basisstudium im Rahmen des IWBB-Programms geschaffen worden (und daneben eine vierte Säule für diejenigen, die nicht Hochschullehrer werden, sondern in wissenschaftsnahe Verwaltungsfunktionen wechseln wollen). Solche Ziele sind ohne Masterstudium in kleinerem Zeitrahmen erreichbar.
Die Zertifikatsprogramme liegen nach ihrem Umfang unterhalb der Masterprogramme, untereinander noch einmal deutlich unterschieden durch Differenzen in Zeitaufwand und Anspruchsniveau. Dies ist insofern verwunderlich, als sie - bei vergleichbaren Zielgruppen und als ähnlich angenommenen Voraussetzungen - im wesentlichen auf zwei identische Praxisfelder vorbereiten wollen: a) als Fachstudium zum Gegenstandsbereich „Hochschule und Forschung" auf „Entwicklungs- und Wandlungsprozesse in Hochschulen und Forschungseinrichtungen", wie ein Programm auch selbst titelt. Dieses Fachstudium enthält nicht nur Fachwissen über den Gegenstand, sondern darin sind Planungs-, Steuerungs- und Leitungsmethoden durchaus enthalten; b) auf die tägliche Organisation und langfristige Steuerung komplexer Einrichtungen und Projekte in Hochschule und Forschung als Führungsaufgabe („Wissenschaftsmanagement", wie andere Programme es im Titel führen).
Einen formellen Mastergrad anzustreben, kann mehrere Gründe haben. Solange an einem 6-semestrigen Erststudium in Deutschland festgehalten wird, bedarf es i.d.R. eines 4-semestrigen Masterprogramms, um das Studium vollgültig abzuschließen. Der Studienabschluss sichert formal die Zugangsvoraussetzungen zum höheren Dienst (§ 13 BRRG), wenn sie nicht durch ein Erststudium in den alten Strukturen erfüllt sind. (Die Prüfung der fachlichen Eignung des Studiengangs liegt jedoch weiterhin bei der Behörde, die die Laufbahn gestaltet (§ 13 III BRRG).) Da auch international häufig nur 4-semestrige Masterprogramme volle Anerkennung finden, ist bei 120 LP mit einem Studienpensum (= workload) von 3.600 Stunden schon ein erheblicher quantitativer Rahmen vorgegeben, der thematisch bzw. vom Kompetenzprofil her entsprechend breite Qualifizierungsfelder und Berufschancen eröffnen sollte.

5. Quantitativer Vergleich der Programme

Die Programme sind in ihrem Umfang z.T. zunächst schwer vergleichbar, weil sie mal in Semesterveranstaltungen (angegeben in SWS), mal in Blockveranstaltungen organisiert sind. Als Umrechnungshilfe wird eine Semesterveranstaltung mit 15 Sitzungen á 45 Min. = 1 SWS veranschlagt (= 15 Stun-

den); sie finden meist zweistündig statt (2 SWS = 30 Std.; bei Vor- und Nachbereitung plus einzelnem erwarteten Selbststudium kann verdoppelt werden = 60 Std.; dies entspricht 2 Leistungspunkten = LP; international werden häufig nicht 30, sondern nur 25 Std. für 1 LP zugrundegelegt). Das Semesterpensum beträgt in den Sozialwissenschaften, zu denen auch die Verwaltungswissenschaften gezählt werden, durchschnittlich 11-12 zweistündige Veranstaltungen = 22-24 SWS in alter Rechnung ohne Selbststudium. Weitere anrechenbare Lernleistungen erhöhen das Pensum auf 30 LP. Eine Blockveranstaltung von 9.00 bis 18.00 Uhr entspricht nach Abzug der Pausen (1,5 Std.) 7,5 Zeitstunden x 1,33 = 9,975 Stunden á 45 Min./Tag, also 10 akad. Std.. Zweitägige Blöcke bestehen also aus rd. 20 Std., mit Vor- und Nachbereitung 40 Std. Dreitägige Blöcke entsprechen dann 60 Std. = 2 LP. Ein dreitägiger Block wäre also mit einer zweistündigen Semesterveranstaltung vergleichbar. Auch wenn solche Umrechnungsmuster schematisch bleiben müssen, weil sie die Dynamik und Intensität des Lernens nicht widerspiegeln können, sind sie eine Orientierungshilfe, die z.T. überraschende Informationen erschließt.

6. Qualitativer Vergleich der Programme

Bei der Betrachtung der bereits existierenden Studienprogramme fällt auf, dass ihre Profile von „sehr traditionell-akademisch" (Behandlung des Gegenstandes als Forschungs- und Erkenntnisgegenstand) bis zu „sehr anwendungsbezogen" reichen. Aus langer Weiterbildungspraxis ist geläufig, dass die Fähigkeiten der Teilnehmer/innen, auch nur relativ abstrakte, d.h. verallgemeinerungsfähige Aussagen handlungsanleitend auf die eigene Alltagspraxis anzuwenden (m.a.W. Transferleistungen) immer wieder überraschend begrenzt sind. Daher wird von Weiterbildungen sehr häufig erwartet, dass sie geradezu nach Art der Kochrezepte konkret („man nehme..") gestaltet sind. Die Fähigkeit zu Transferleistungen wird im Normalstudium offensichtlich zu wenig gefördert. Trotzdem muss für eine hochqualifizierende Ausbildung eine theoriegeleitete Handlungskompetenz erreicht werden, wie die Hochschuldidaktik das Ziel eines wissenschaftlichen Studiums zusammen fasst. Daher müssen Programme

a) auf der Höhe der jeweiligen gegenstandsspezifischen Erkenntnis (über Hochschule und Forschung, über Wissenschaftsmanagement usw.),
b) auf der Höhe curricularer Erkenntnisse (Identifikation und Anbahnung bestimmter Kompetenzprofile, individuelle Schwerpunktsetzungen, flexible Variationsmöglichkeiten, Anerkennung auch informeller Vorleistungen, sinnvolle (aussagefähige, praxisnahe, hinreichend komplexe) Feststellung des Lernerfolgs bei hohem, in Lernprozessen gut angebahntem Anspruchsniveau) und auf der Höhe i.e.S. hochschuldidaktischer Erkenntnisse (z.B. adressatenspezifischer, motivierender, handlungsorientierter, lernintensiver Aufbau der Veranstaltungen, Möglichkeiten zu selbst gesteuertem Lernen) angesiedelt sein.

Die Durchsicht der hier vorliegenden Programme ergibt Klärungsbedarf insbesondere bezüglich des Praxisbegriffs selbst, einer engen Theorie-Praxis-Verzahnung, der Klärung dessen, was jeweils unter „Projekt" verstanden wird und was sich hinter einem „Modul" verbirgt. Projekte können im einen Verständnis eng umschriebene Hausaufgaben mit vergleichsweise geringem Zeitaufwand sein, im anderen mehrwöchige oder sogar mehrmonatige, weitgehend selbst organisierte Arbeitsvorhaben. Rein quantitativ reichen „Module" von einer 2-tägigen Blockveranstaltung (dann wäre in den Erststudiengängen jede Semesterveranstaltung ein Modul!) bis zu einer komplexen Lerneinheit von 16 Wochen. Theorie-Praxis-Verzahnung: Die Programme, die die Teilnehmer dazu einladen, Vorfälle aus ihrer Alltagspraxis mit zu bringen, müssen sich der Ambivalenz dieses Vorgehens bewusst sein: einerseits kann der Seminarverlauf eng an den Bedürfnissen der Teilnehmer entlang gesteuert werden; andererseits kann ein solcher kasuistischer Verlauf auch jenseits zusammenhängenden Vorgehens zu einer „Fragestunde" geraten, die über die Einzelfallklärung hinaus nicht zu allgemeineren, d.h. theoretischen Zusammenhängen vorstößt und damit das Niveau einer wissenschaftlichen Ausbildung nicht erreicht.
Mit wenigen Ausnahmen fehlt es vor allem noch an der Entwicklung eines (auch den Studierenden transparenten) Kompetenzprofils als Studienziel sowie an einer Beschreibung der Module bzw. Veranstaltungen in erwerbbaren Kompetenzen.

Der Vergleichsmaßstab ergibt sich aus den o.g. Kriterien, die zu folgender Gliederung führen:

1. Allgemeine Kennzeichnung des Angebots,
2. Arbeitsmarktchancen in Hochschule und Forschung,
3. Ableitung der Inhalte aus beruflichen (und außerberuflichen) Handlungserfordernissen,
4. Verknüpfung von Theorie und Praxis (Theoriewissen, Transfer- und Handlungsfähigkeit),
5. Profil des Studiums,
6. Studienorganisation: praktische Studierbarkeit für die Zielgruppen (zeitliche Flexibilität),
7. Art des Lernens,
8. Kommentar, Offene Fragen.

Der Autor geht davon aus, dass Vergleich und Bewertung der Programme bei diesem Vorgehen gut möglich sind. Sie sollen der Orientierung der Zielgruppen bei ihren Auswahlentscheidungen und als Basis zur Weiterentwicklung der Programme als Qualitätssteigerung dienen.

7. Zur Ambivalenz von Mentoren-Programmen

Die meisten hier verglichenen Studienprogramme verfügen über verpflichtende oder optionale Mentorenprogramme. Die Euphorie, mit der solche Programme überall begrüßt werden, muss gedämpft werden. Die positive Beurteilung ist berechtigt, wenn gesichert ist, dass es sich bei Mentoren um Personen handelt, die aufgrund ihrer Position kein berufliches Interesse an den Studierenden haben, sondern diesen tatsächlich idealistisch ihre Erfahrung, ihre Urteils- und Feedbackfähigkeit zur Verfügung stellen wollen. Sie müssen ausschließlich auf der Seite ihrer Mentees stehen und deren Lern- und Karriere-Interessen im Blick haben.

Gleichzeitig als Mentor auch Interessen potentieller Arbeitgeber mit zu verfolgen und nach begabtem Nachwuchs Ausschau zu halten, ist für die Mentees mitten in ihrem Lernprozess eher abträglich. (Damit ist nicht gemeint, dass Lernergebnisse am Ende solcher Prozesse nicht unter Beweis gestellt werden sollten). Diese Sicht stösst im ersten Moment oft auf Unverständnis.

Mentorenprogramme, die in ihrer Laufzeit auch Rekrutierungsinteressen verfolgen, stehen in der Gefahr, als ein unausgewogenes Rekrutierungsprogramm einseitig für die an einem solchen Nachwuchs interessierten Organisationen zu wirken. In intensiven Kontakten können Vertreter dieser Organisationen Nachwuchskräfte über viele Monate (oft ein Jahr) kennen- und schätzenlernen - in einem Korridor, der für einen Arbeitgeber noch keinerlei Verpflichtung aus einem Arbeitsverhältnis in der Probezeit kennt. Auf diese Weise werden nicht nur Kontakte hergestellt, sondern das Fehlerrisiko bei Personalentscheidungen der einstellenden Organisationen wird erheblich gesenkt - und zeitlich nach vorne gerückt - mit gravierenden Folgen für den Lernprozess (s.u.). Diese Art Mentor ist Praxisberater, „Scout", „Head Hunter" und Karriereberater in einem.

Aus Sicht der interessierten Organisationen ist das rundum von Vorteil. Aus Sicht des lernenden Nachwuchses ist die entstehende Situation äußerst zwiespältig. Wer wünscht sich nicht diese Kontakte? Aber effektives Lernen gelingt i.d.R. nur darüber, unter erfolgsentlasteten Bedingungen sich zu erproben und Fehler machen zu dürfen, ja geradezu zu sollen - niemandem sonst außer dem Lernerfolg geschuldet. Hier ist vom Lernprozess die Rede. In einer sozialen Situation, die bereits einem Assessment-Center gleicht, wird nicht mehr entspannt gelernt, sondern es wird permanent Können bewiesen. Die von Konkurrenz bestimmte, soziale Situation der Grands Ecoles, deren Studierende fachspezifisch alle per nationalem Concours auf die gleiche nationale Liste streben, lehrt uns die möglichen Folgen zu erkennen.

Literaturverzeichnis

Anderson, L.W., & Krathwohl (Eds.). (2001): A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. New York (dazu: (http://coe.sdsu.edu/eet/Articles/bloomrev/index.htm) .

Darmstadt-Kassel-Runde (Hg.) (2006): Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. Hochschule innovativ 16, Bonn.

Defila, R., Di Giulio, A., Scheuermann, M. (2008): „Das Management von Forschungsverbünden - eine anspruchsvolle wissenschaftliche Tätigkeit?" In: Forschung Jg. 2/H. 2+3.

Webler, W.-D.(1993): „Professionalität an Hochschulen. Zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses für seine künftigen Aufgaben in Lehre, Prüfung, Forschungsmanagement und Selbstverwaltung". In: Das Hochschulwesen Jg. 41/H. 3, S. 119-144.

Ders. (2002): „Modellhafter Aufbau von Studiengängen". In: Das Hochschulwesen Jg. 50/H. 6, S. 216-223.

Ders. (2004): „Professionelle Ausbildung zum Hochschullehrer. Modularisierter Auf- und Ausbau der Forschungs- und Lehrkompetenz sowie des Wissenschaftsmanagements in einem Curriculum". In: Das Hochschulwesen Jg.53/H. 2, S. 66-74.

Ders. (2005a): „Das Erstsemesterprojekt an der Fakultät für Forst- und Umweltwissenschaften der Universität Freiburg. Ein Modell zum selbstgesteuerten Lernen in Projekten." In: Welbers, U./Gaus, O. (Hg.): The Shift from Teaching to Learning. Konstruktionsbedingungen eines Ideals. Bielefeld.

Ders. (2005b): „´Gebt den Studierenden ihr Studium zurück!´ Über Selbststudium, optimierende Lernstrategien und autonomes Lernen (in Gruppen)." In: Beiträge zur Lehrerbildung, Jg. 23/H. 1, S. 22-34.

Ders. (2007): „Modularisierung gestufter Studiengänge. Praktische Anleitung und theoretische Begründung der Modulbildung". In: Das Hochschulwesen, Jg. 55/H. 2, S. 39-44.

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

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung.Praxishinweise zu Verfahren und Methoden

im Verlagsprogramm erhältlich:

Stefanie Schwarz, Don F. Westerheijden, Meike Rehburg (Hg.):

Akkreditierung im Hochschulraum Europa

Bielefeld 2005, ISBN 3-937026-36-3, 261 Seiten, 34.00 Euro

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

Katrin Rehak, Birgit Gaiser & Sabine Helling-Moegen

Die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte

Katrin Rehak

Birgit Gaiser

Sabine Helling-Moegen

1. Zielgruppe

Die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte ist darauf ausgerichtet, angehende Führungskräfte professionell mit dem Wissen und den Werkzeugen auszustatten, die wirksame, effiziente und erfolgreiche Führung ermöglichen. Das Kernprogramm der Akademie richtet sich an exzellente junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie angehende Führungskräfte aus dem kaufmännisch-administrativen und dem Infrastrukturbereich, die bereits Führungsverantwortung tragen. Mit dem im Juli 2009 gestarteten dritten Jahrgang wurde die Zielgruppe des Angebots erweitert und das Programm für Teilnehmer aus deutschen Hochschulen, Wissenschafts- und Förderorganisationen geöffnet.

2. Besondere Kennzeichen/Profil des Studiums

Das spezielle Qualifizierungsprogramm für den Wissenschaftsbereich ist berufsbegleitend konzipiert und bedient sich der Methodik des Blended Learning, verknüpft also Präsenzlehre mit E-Learning-Sequenzen. Über einen Zeitraum von anderthalb Jahren finden acht zwei- bis dreitägige Präsenzworkshops statt, die mithilfe von E-Learning-Modulen vor- und nachbereitet werden. Per CBT (Computer Based Training) erarbeiten sich die Teilnehmer eigenständig das reine Faktenwissen sowie die Handhabung von Management-Werkzeugen. Durch diese intensive Wissensvermittlung im Vorfeld kann der Schwerpunkt der Präsenzveranstaltungen auf die Anwendung, Übung und Umsetzung des Gelernten gelegt werden. Während der Selbstlernphasen stehen die Teilnehmer über die E-Learning-Plattform ständig in Kontakt mit Trainern, Tutoren und Akademie-Kollegen. Praxisorientierte Aufgaben und Diskussionen in den Workshops im Rahmen einer kollegialen Fallberatung intensivieren die Anwendung und die direkte Umsetzung des Gelernten im eigenen Arbeitsbereich. Wissenschaftsspezifische Themen werden kontinuierlich aufgegriffen, eingebaut und die Lehrinhalte sukzessive den aktuellen Entwicklungen im Wissenschaftsbereich angepasst. Teilnehmer aus Forschung, Administration und Infrastruktur lernen zusammen, bringen ihre Erfahrungen ein und erarbeiten gemeinsam Lösungen für konkrete Fragen. Der Trainer übernimmt in dieser Lernsituation die Rolle des Moderators. Präsenzzeiten sowie Lern- und Arbeitsphasen über die E-Learning-Plattform sind auf diese Art und Weise eng miteinander verzahnt, sodass die Teilnehmer über den gesamten Zeitraum in einen kontinuierlichen Lernprozess eingebunden und in ihrer Zeiteinteilung sehr flexibel sind.
Flankierend zur Akademie wird für die Teilnehmer ein Mentoring-Programm angeboten. Ziel des Mentorings ist es, die Qualifikationen und Potenziale der Akademie-Teilnehmer im Dialog mit dem Mentor zu stärken und weiterzuentwickeln. Ebenfalls programmbegleitend finden Kamingespräche statt. Hier haben Akademie-Teilnehmer die Gelegenheit, sich mit hochrangigen Gästen aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft in ungezwungener Atmosphäre auszutauschen und mögliche Rollenmodelle kennenzulernen. Das Mentoring und die Kaminabende dienen darüber hinaus einer der wichtigen Aufgaben, die sich die Helmholtz-Akademie gesetzt hat, nämlich der Vernetzung sowohl innerhalb der Helmholtz-Gemeinschaft als auch innerhalb der deutschen Wissenschaftslandschaft insgesamt. Der erste Jahrgang hat im Mai 2009 die Akademie sehr erfolgreich abgeschlossen.

3. Umfang und Dauer des Studiums

Das Kernprogramm der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte ist auf anderthalb Jahre angelegt und wird auf Deutsch abgehalten. Die gesamte Qualifizierung umfasst acht Präsenzworkshops mit dazwischen geschalteten Online-Lernphasen.

4. Bildungsziele und Learning Outcomes

Die tägliche Organisation und langfristige Steuerung komplexer Forschungseinrichtungen und -projekte erfordern hervorragende Managementkenntnisse – in Theorie und Praxis. Bislang werden Führungskräfte in Wissenschafts- und Forschungsorganisationen meist nicht systematisch auf die Aufgaben und Anforderungen eines professionellen Wissenschaftsmanagements vorbereitet. Diese Lücke schließt die Helmholtz-Gemeinschaft mit der Akademie für Führungskräfte. Das Fortbildungsangebot bietet eine für den Wissenschaftsbereich maßgeschneiderte Managementausbildung, die sowohl die allgemeinen Grundsätze und Aufgaben als auch die Werkzeuge wirksamer Führung umfasst. Die vermittelten Lehrinhalte sind speziell an die Anforderungen des wissenschaftlichen Arbeitsumfeldes angepasst.

5. Struktur des Studiengangs

Neben theoretischem Wissen über Grundsätze und Aufgaben wirksamer Führung stehen vor allem die notwendigen Werkzeuge für die praktische Umsetzung im Mittelpunkt der Fortbildung.
Die Wissensvermittlung ist so konzipiert, dass sie über den gesamten Programmablauf hinweg mit konkreten Projekten und der Arbeitswirklichkeit der einzelnen Teilnehmer stets eng verbunden ist. Das Kernprogramm der Akademie umfasst acht Module:

Tabelle 1: Modulstruktur der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte

	Module	Umfang
1.	Management als Beruf	2 M*, 3 PT**
2.	Grundsätze des Managements	2 M*, 3 PT**
3.	Aufgaben wirksamer Führung	2 M*, 3 PT**
4.	Werkzeuge wirksamer Führung	2 M*, 3 PT**
5.	Auftreten und Wirken, Umgang mit Medien	2 M*, 3 PT**
6.	Innovationsmanagement und Strategie	2 M*, 3 PT**
7.	Finanzielle Führung	2 M*, 2 PT**
8.	Organisationsdiagnose	2 M*, 2 PT**
*M = Monate, **PT = Präsenztage		

Die Workshop-Leiter, Trainer und Online-Tutoren sind auf ihrem jeweiligen Gebiet ausgewiesene Experten. Sie gehören zum Team des Malik Management Zentrum St. Gallen. Es sind Fachkräfte u.a. aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Psychologie und Pädagogik mit den Spezialgebieten Strategie, Führung, Personal, Organisationsstruktur und Führungskultur. Die Referenten waren zuvor selbst in leitender Position tätig.

6. Zulassungsvoraussetzungen

Pro Jahrgang nimmt die Helmholtz-Akademie bis zu 45 angehende Führungskräfte in das Programm auf (drei Kurse à 15 Personen). Potentiell interessierte und geeignete Personen werden durch die Leitung der entsendenden Institution vorgeschlagen und vom Lenkungsausschuss der Helmholtz-Akademie zur Teilnahme am Programm ausgewählt. Diesem Auswahlgremium gehören Vorstände der Helmholtz-Zentren und Vertreter des Malik Management Zentrums St. Gallen unter Vorsitz des Präsidenten der Helmholtz-Gemeinschaft an. Bewerber sollten in der Regel nicht älter als 45 Jahre sein und bereits Personalverantwortung tragen bzw. kurz davor stehen, weitere Führungsverantwortung zu übernehmen. Soweit sie aus der Forschung kommen, sind wissenschaftlich herausragende Leistungen Voraussetzung für eine Bewerbung.

7. Organisation des Studiums

Alle acht Module werden jeweils während einer Online-Lernphase bearbeitet und in einem Präsenzworkshop vertieft, ausgewertet und diskutiert. Das Online-Lernen erfolgt auf einer E-Learning-Plattform, begleitet von Tutoren. Durch regelmäßige Online-Konferenzen wird die Vernetzung, Diskussion und Kommunikation der Teilnehmer auch zwischen den Präsenzzeiten gefördert. Die Workshops werden in Blöcken von zwei bis drei Tagen mit Trainern durchgeführt und dienen neben der Vertiefung vor allem dem Praxistransfer.

8. Feststellung und Dokumentation des Studienerfolgs

In die Online-Lernmodule sind Übungen und Wissenstests eingearbeitet, die eine ständige Prüfung und Dokumentation des eigenen Wissens gewährleisten. Gleichzeitig wird auf den Präsenzworkshops der Erkenntnisstand der Teilnehmer durch den Trainer beurteilt und gegebenenfalls interveniert. Nach dem Durchlaufen aller Module legen die Teilnehmer eine Abschlussprüfung ab. Diese besteht aus einer mehrstündigen mündlichen und schriftlichen Prüfung.

9. Studienabschluss

Nach erfolgreichem Abschluss des Programms der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte erhalten die Teilnehmer ein Zertifikat mit dem Titel „Zertifizierter Manager des Malik Management Zentrums St. Gallen“.

10. Qualitätssicherung

Die differenzierte Qualitätssicherung der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte basiert auf mehreren Instrumenten (siehe Tabelle 2):

1. Feedback-Bögen interne Beurteilung der Workshops,
2. Fragebögen interne Vorher-Nachher-Beurteilung des gesamten Programms,
3. Evaluation externe Beurteilung der Akademie alle fünf Jahre (geplant),
4. Lenkungsausschuss interne Steuerung der Akademie mindestens jährlich.

Aus diesen begleitenden Qualitätssicherungsmaßnahmen ergab sich bislang ein sehr positives Feedback der Absolventinnen und Absolventen. Besonders positiv bewertet werden der Vernetzungsaspekt durch das gemeinsame Lernen von angehenden Führungskräften aus Wissenschaft, Administration und Infrastruktur sowie die Anwendbarkeit vieler Managementinhalte im täglichen Arbeitsleben und die damit verbundene Effizienzsteigerung.

11. Kosten des Studiums

Die Kosten für das Programm der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte übernimmt die entsendende Institution. Im Jahre 2009 ist diese hochwertige Qualifizierungsmaßnahme mit einem finanziellen Aufwand von rund 20.000 Euro pro Person verbunden.

Tabelle 2: Qualitätssicherungssysteme der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte

	Instrument	Zweck	Intervall
1.	Feedback-Bögen	interne Beurteilung der Workshops	nach jedem Workshop
2.	Fragebögen	interne Vorher-Nachher-Beurteilung des gesamten Programms	vor Beginn und nach Abschluss des Programms
3.	Evaluation	externe Beurteilung der Akademie	alle fünf Jahre (geplant)
4.	Lenkungs-ausschuss	interne Steuerung der Akademie	mindestens jährlich

12. Beratung und Kontakt
Ihre Ansprechpartnerin für die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte ist Frau Dr. Katrin Rehak, Referentin der Akademie (E-Mail: katrin.rehak@helmholtz.de.

13. Veranstaltungsort
Veranstaltungsort der Helmholtz-Akademie ist Schloss & Gut Liebenberg etwa 30 Kilometer nördlich von Berlin. Das Tagungszentrum ist ein Treffpunkt für Wirtschaft, Wissenschaft, Musik und Sport. Die entspannte und ruhige Atmosphäre wird durch Tagungsräume ergänzt, die mit modernster Technik ausgestattet sind. So bietet dieser Ort ideale Rahmenbedingungen für die Veranstaltungen der Helmholtz-Akademie. Ein zeitgebundener Shuttle-Service zwischen Schloss & Gut Liebenberg und „Hauptbahnhof Berlin" sowie „Flughafen Tegel" garantiert zudem die reibungslose An- und Abreise der Teilnehmer.

14. Ergänzende Stichworte
Die wichtigsten Merkmale der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte sind:
1. die professionelle Management-Qualifizierung durch kompetente Partner,
2. das begleitende Mentoring-Programm und
3. die starke Vernetzung durch die Interdisziplinarität der Teilnehmer aus Wissenschaft, Administration und Infrastruktur sowie die Kamingespräche mit hochrangigen Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft.

15. Homepage für weitere Informationen
Informationen zur Helmholtz-Akademie für Führungskräfte finden Sie auch auf folgender Internetseite:
www.helmholtz.de/akademie.

■ **Sabine Helling-Moegen,** Leiterin der Helmholtz-Akademie; Bereichsleiterin Administration, Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren e.V., E-Mail: sabine.helling-moegen@helmholtz.de
■ **Dr. Katrin Rehak,** Referentin der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte, Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren e.V.,
E-Mail: katrin.rehak@helmholtz.de
■ **Dr. Birgit Gaiser,** Referentin Mentoring-Programme, Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren e.V.,
E-Mail: birgit.gaiser@helmholtz.de

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

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

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

Wim Görts (Hg.):
Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften

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

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

„Führung im Wandel“ - Zertifikatsprogramm der Akademie des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

1. Zielgruppen

Dieses Studienprogramm wendet sich an Fach- und Führungskräfte, insbesondere in Hochschulen und weiteren Wissenschaftseinrichtungen. Die jeweiligen Seminargruppen werden erfahrungs- und interessenbezogen möglichst homogen zusammen gesetzt, d.h. für Mitglieder in der Leitung von Wissenschaftsorganisationen bzw. von Hochschulleitungen (und solche, die sich selbst für solche Funktionen interessieren), Mitglieder in Dekanaten, Dezernenten und Führungsnachwuchskräfte der Hochschul- bzw. sonstigen Wissenschaftsverwaltung u.ä.

2. Besondere Kennzeichen/Profil des Programms

In einer akademischen Karriere kommt i.d.R. weder im - noch nach dem Studium (als wissenschaftlicher Nachwuchs) eine Einführung in bzw. Chance zum systematischen Erwerb von Führungskompetenzen vor. Entsprechend unvorbereitet geraten viele dann in entsprechende Führungspositionen und müssen Anforderungen gerecht werden, für die sie nicht hinreichend vorbereitet sind. Auf die Hoffnung „Naturtalent“ sollte man diesbezüglich nicht setzen. Führungsfunktionen erfordern insbesondere Kompetenzen, die systematisch und mit ausgeprägtem Anwendungsbezug aufgebaut werden müssen. Das berufsbegleitende Programm ist für die Praxissituationen der (künftigen) Führungskräfte in Hochschulen und sonstigen Wissenschaftseinrichtungen mit besonderem Anwendungsbezug ausgelegt. Basierend auf neuesten Erkenntnissen der Organisations- und Personalentwicklung, des Managements wissenschaftlicher Expertenorganisationen und der strategischen Steuerung wissenschaftlicher Einrichtungen werden in allen Lehrmodulen direkte Bezüge zur Praxis der Leitung wissenschaftlicher Organisationen hergestellt. Die laufende praktische Erprobung des Gelernten (z.B. die reflektierte Nutzung von Kennzahlen in der Entscheidungsfindung, die Anwendung der Balanced Score Card für die strategische Ausrichtung und Steuerung von Wissenschaftseinrichtungen, eine zielorientierte und kennzahlenbasierte strategische Personal- und Ressourcenplanung, die Vorbereitung und Durchführung eines Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächs; die Nutzung von Zielvereinbarungen als Führungsmethode, die Gestaltung von Konfliktgesprächen usw.) und die moderierte Reflektion dieser Lernprozesse mit ausgewählten Führungskräften aus Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen sichern den Anwendungsbezug. Umfangreichere Skripte sorgen für Vor- und Nachbereitungs- sowie für Nachschlagemöglichkeiten.

3. Umfang und Dauer des Programms

Das Zertifikatsprogramm umfasst 7 zweitägige Blockveranstaltungen als Werkstattseminare zu je 8 Stunden, also 112 Stunden, zwei themenzentrierte Expertenrunden zur Führungspraxis in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen (10 Std.) plus ca. 30 Stunden Vor- und Nachbereitung plus ein schriftlich zu dokumentierendes und anschließend zu präsentierendes Entwicklungsprojekt von mehrtägigem Umfang. Die Gesamtdauer der Termine ist variabel den Bedürfnissen und Möglichkeiten der jeweiligen Seminargruppe anpassbar.

Eine horizontale Ausdifferenzierung nach Studienschwerpunkten ist innerhalb der 7 Veranstaltungen nicht vorgesehen (von Binnendifferenzierung der Aufgaben je nach beruflichem Kontext der Gruppe abgesehen). Gerade die Interdisziplinarität der Teilnehmenden ist didaktisch gewollt und soll über die darauf gegründete differierende Fachsozialisation den Blick für andere Handlungs- und Entscheidungsrationalitäten öffnen und eine fachübergreifende Führungspraxis, die typisch für wissenschaftliche Expertenorganisationen ist, fördern.

4. Bildungsziele und durch das Zertifikat eröffnete Berufsfelder

Die Absolvent/innen des Programms erwerben für den Berufsalltag wichtige Kompetenzen: Notwendiges und ggfs.in Teilbereichen vorhandenes Führungswissen wird entwickelt und auf eine gemeinsame, neue Basis gestellt. Führungskräfte (FK) werden auf der Grundlage einer Bedarfs- und Potenzialanalyse systematisch gefördert. Die Vernetzung zwischen den am Programm Beteiligten wird systematisch initiiert und soll über den darüber ermöglichten (interdisziplinären) Austausch die eigene Führungspraxis reflektieren und neue Sichten generieren helfen. Lokal, aber auch überregional wird ein Netzwerk „Führung in Hochschulen und Wissenschaft“ mit Praktikern aus der Leitung von Wissenschaftseinrichtungen und Zertifikatsstudierenden zum Austausch von Erfahrung, zur Klärung notwendiger Nahtlinien bzw. Schnittstellen, zur Vereinbarung von Spielregeln und zur Entwicklung von Perspektiven aufgebaut. Über die Vernetzung von Führungskräften soll eine gemeinsame „Führungskultur“ im Sinne des Erkennens und Verfolgens gemeinsamer Werte und Leitlinien entwickelt werden (gemeinsames Rollenverständnisses als FK in einer Wissenschaftseinrichtung). Bei homogenen Lerngruppen einer Institution (z.B. Dezernenten, Geschäftsführer/innen von Instituten und entsprechende Führungsnachwuchskräfte einer Hochschule)

können über dieses Förderprogramm die notwendigen Teamentwicklungsprozesse z.B. nach Fusionen von Einrichtungen, Abteilungen, Fachbereichen initiiert und gefördert werden. Grundsätzlich verbessern die über das Zertifikatsprogramm erworbenen Kompetenzen bei den TeilnehmerInnen die beruflichen Karrierechancen als Führungskraft in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen.

5. Stufung und Struktur des Programms, Modulstruktur, Bezeichnungen/Inhalte
Im Ablaufprogramm der 6 Seminare des Zertifikatsprogramms (Umfang s. Ziff. 3) ist der jeweils intendierte Kompetenzerwerb angegeben. Die Seminare behandeln als Themenspektrum:

1: Startseminar – Führen im Wandel: Paradigmenwechsel im Rollen- und Führungsverständnis der Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen
2: Mitarbeiter finden, führen und halten (u.a. strategische Personalplanung, Personalgewinnung, -einstellung, MitarbeiterInnenbindung, Personalentwicklung)
3. Kommunikation als Führungsaufgabe (u.a. professionelle Gesprächsführung und Sitzungsmanagement), Herstellen von Transparenz, Führen mit Zielvereinbarungen
4: Leistungsanforderungen und Beurteilungsmaßstäbe, Feedback - Fordern, Fördern, Motivieren
5: Kooperation, Teamarbeit, Initiierung von Synergien – Lösung von Konflikten
6: Strategieentwicklung und Veränderungsmanagement
7: Entscheidung und Verantwortung - Führen zwischen initiieren und fördern zwischen Ergebnisverantwortung und Fürsorgepflicht
8. Fachgespräche mit ausgewählten Führungskräften aus Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

6. Zulassungsvoraussetzungen
Berufserfahrung in Kontexten wissenschaftsbezogener Einrichtungen, möglichst schon in einschlägigen Funktionen. In Sonderfällen auch Vorbereitung für in sich geschlossene Gruppen, die sich auf Hochschulpositionen bewerben möchten. Wenn nicht Teamentwicklungsziele dem entgegenstehen, können anderwärts bereits besuchte Studienteile anerkannt werden.

7. Organisation des Studiums
vgl. Ziff. 3

8. Feststellung und Dokumentation des Studienerfolgs
Der hohe Aktivitätsgrad der Beteiligten in den Werkstattseminaren, insbesondere in Partner- und Kleingruppenarbeit, Simulationen und schriftlich dokumentierten Projektergebnissen erlaubt eine Qualifizierung des Abschlusses über bloße Teilnahme hinaus.

9. Art des Studienabschlusses
Gesamtzertifikat über die erfolgreiche Teilnahme mit Angaben zu Struktur, Umfang und Themen des Zertifikatsprogramms sowie die Art der Erfolgsfeststellung.

10. Art der Qualitätssicherung
Das Programm wird durch zwei hochqualifizierte und praxiserfahrene Lehrende mit Führungserfahrung in Wissenschaft und Administration durchgeführt. Die Moderatoren erhalten eine Rückmeldung durch Antworten der Beteiligten auf Evaluationsfragen ca. 14 Tage nach Abschluss der Seminarserie.

11. Kosten des Studiums
Das Zertifikatsprogramm kostet mit 7 zweitägigen Seminaren, Moderatoren-Tandem in 4 Seminaren, umfangreichem Studienmaterial und Abschluss je nach Details (Mentoring und Coaching) zwischen 2.680 und 3.950 Euro.

12. Beratung und Kontakt

- Frau Susanne Dölle, M.A., Koordinatorin des Weiterbildungsprogramms der Akademie des IWBB, E-Mail: doelle@iwbb.de
- Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler, Leiter des Zertifikatsprogramms, E-Mail: webler@iwbb.de

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

im Verlagsprogramm erhältlich:

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

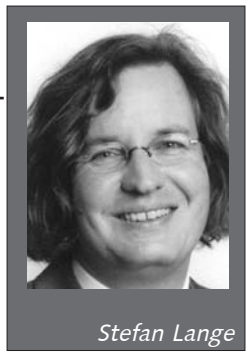
ISBN 3-937026-57-6, Bielefeld 2008, 225 Seiten, 29.80 Euro

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

Georg Krücken & Stefan Lange

Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

Georg Krücken


Stefan Lange

1. Studienziele
Das postgraduale Studium bietet aktuelles und interdisziplinär vermitteltes Querschnittswissen für alle, die sich in Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsorganisationen und Ministerien mit den wachsenden Anforderungen des Wissenschaftsmanagements konfrontiert sehen. Die Ziele des Studiums sind:

- Erlangung eines umfassenden Überblicks über Grundlagen, Problemfelder und aktuelle Entwicklungen des Wissenschaftsmanagements;
- Vermittlung sozialer Fertigkeiten, Methoden und Verfahren, die für das Wissenschaftsmanagement essentiell sind;
- Aufbau einschlägiger beruflicher Kontakte und Netzwerke.

Das Studium bereitet auf Führungsaufgaben vor, indem es forschungs- und wissenschaftsrelevantes, kritisches Führungswissen vermittelt.

2. Teilnehmerkreis
Das Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement richtet sich an Wissenschaftler/innen sowie an Mitarbeiter/innen in Instituten, Verwaltungen und anderen Bereichen von Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsorganisationen und Ministerien. Die Institutionen entsenden ihre Mitarbeiter/innen zur spezifischen Qualifizierung im Wissenschaftsmanagement an die DHV Speyer. Unabhängig davon laden wir interessierte Einzelpersonen und Berufseinsteiger ein, sich bei uns zu bewerben.

3. Studieninhalte und -verlauf
Das Weiterbildungsstudium setzt einen besonderen Schwerpunkt auf die Entwicklung neuer wissenschaftsadäquater Managementstrukturen. Deshalb beinhaltet es Veranstaltungen zum „New Public Management" in Wissenschaftseinrichtungen, zum Hochschul- und Wissenschaftsrecht, der Qualitätssicherung sowie zum Personalmanagement. Darüber hinaus werden Reformen und Entwicklungsprozesse und deren Implementierung dargestellt und wissenschaftlich reflektiert. Die Themenfelder werden im Rahmen eines in folgende Module untergliederten Lehrplans angeboten:

- Wissenschaftsforschung, insbesondere Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, im Überblick;
- das deutsche Hochschul- und Wissenschaftssystem im internationalen Kontext;
- Grundlagen des Wissenschaftsmanagements: Spezifische Managementaufgaben im Hochschul- und Wissenschaftsbereich.

Es bestehen zusätzliche Möglichkeiten, sich mit wissenschaftsmanagementrelevanten oder benachbarten Themen aus den Bereichen der Verwaltungswissenschaften, des öffentlichen Rechts und der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zu befassen. So können auch Kompetenzen z.B. in den Bereichen Marketing, Organisationsentwicklung und Change Management ausgebaut werden. Ein attraktives Rahmenprogramm mit Exkursionen zu Wissenschaftseinrichtungen und Gastvorträgen von Praktikern und Alumni rundet das Programm ab. Das Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement ist ein Vollzeitstudium und erlaubt die fundierte Auseinandersetzung mit dem Wissenschaftsmanagement in Hochschulen, Forschungseinrichtungen und weiteren Institutionen und Organisationen des deutschen und internationalen Wissenschaftssystems. Die einsemestrige Präsenz in Speyer ermöglicht den intensiven Erfahrungsaustausch mit Wissenschaftlern, Praktikern und den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Semesters in Speyer sowie den Aufbau von Kontaktnetzen.

4. Studienumfang und Anschlussmöglichkeiten
Das Programm geht von einem Studienumfang von etwa 22 Semesterwochenstunden (SWS) im Schwerpunkt Wissenschaftsmanagement aus. Kalkulatorisch entfallen auf eine SWS Lehre eine Stunde für Vor- und Nachbereitung, so dass mit 22 Semesterwochenstunden ein wöchentliches Arbeitspensum von ca. 40 Stunden verbunden ist. Die Einschreibeordnung verlangt für das Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement mindestens den Erwerb je eines qualifizierten Leistungsnachweises in einem Seminar und in einer Projekt-Arbeitsgemeinschaft (Projekt-AG). Weitere Seminare und Projekt-AGs können besucht und ggf. weitere Leistungsnachweise erworben werden. Ebenso können in Vorlesungen an der DHV Leistungsnachweise für erfolgreich absolvierte Abschlussklausuren erteilt werden.

Für das Weiterbildungsstudium wird ein Zertifikats-Zeugnis ausgestellt. Es ist nach Art eines Diploma-Supplements aufgebaut. Für die Erstellung des Zeugnisses ist für die Veranstaltungen, die regelmäßig besucht wurden und die im Zeugnis aufgeführt werden sollen, ein Teilnahmeschein erforderlich. Er wird von den Dozenten auf Wunsch ausgestellt. Für Seminare, Projekt-AGs und Vorlesungen, in denen Leistungsnachweise erworben wurden, werden Leistungsscheine von den Dozenten erteilt. Neben der klassischen Bewertung in Noten bzw. Punkten wird eine Rankingbewertung nach dem ECTS System verwendet. Sämtliche während des Weiterbildungsstudiums erworbenen Studienleistungen können anerkannt werden, sollte das Weiterbildungsstudium in einen akkreditierten und berufsbegleitenden Studiengang überführt werden.
Im Programm werden mehr als 22 SWS angeboten, so dass Wahlmöglichkeiten bestehen. Das Lehrangebot der DHV Speyer in anderen Schwerpunkten oder im Veranstaltungsangebot zu „Schlüsselqualifikationen" bietet weitere Möglichkeiten, sich mit wissenschaftsmanagementrelevanten oder benachbarten Themen zu befassen, zum Beispiel mit Organisationstheorien, Kulturmanagement oder dem Management von Konflikten.
Das einsemestrige Weiterbildungsstudium in Speyer bietet auch die Möglichkeit, durch ein zweites Semester in Speyer das einjährige verwaltungswissenschaftliche Magisterstudium mit dem staatlich anerkannten Abschluss „Magister der Verwaltungswissenschaften" mit Schwerpunkt Wissenschaftsmanagement zu absolvieren. Falls die Absicht dazu besteht, sollte dies bei der Wahl von Veranstaltungen aus dem allgemeinen Studienprogramm der DHV Speyer berücksichtigt werden. Das Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement wird jeweils einmal im Jahr – und zwar immer im Wintersemester (1.11.-31.1.) – an der DHV angeboten.

5. Studienmodule

Das Studienprogramm ist modularisiert und umfasst folgende Module:
Modul 1: Wissenschaftsforschung, insbesondere Wissenschaftsorganisation und Wissenschaftsmanagement im Überblick
Hier werden grundlegende Probleme der zeitgenössischen Wissenschaften und ihres Managements behandelt. Das Modul vermittelt einen breiten und theoretisch angeleiteten Überblick über die ganze Bandbreite der Fragestellungen, mit denen sich Wissenschaftsmanager heute auseinanderzusetzen haben. Kernelemente dieses Moduls sind eine Vorlesung über „Wissenschaft und Gesellschaft" sowie ein Abendkolloquium über „Probleme und Ergebnisse der Wissenschaftsorganisation und des Wissenschaftsmanagements" zu dem namhafte Praktiker und Wissenschaftler aus dem Bereich des Wissenschaftsmanagements und der Wissenschafts- und Hochschulforschung eingeladen werden.

Modul 2: Das deutsche Hochschul- und Wissenschaftssystem im internationalen Kontext
In diesem Modul wird die Fähigkeit vermittelt, die Genese und Strukturen des deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystem zu verstehen und mit den Struktureigenschaften und Merkmalen anderer nationaler Systeme vergleichen sowie in seinen gegenwärtigen Stärken und Schwächen in den internationalen Kontext einordnen zu können. Dies ist auch vor dem Hintergrund wichtig, dass in der Hochschul- und Wissenschaftspolitik als auch in der konkreten Organisationsentwicklung international vergleichende Rankings und Best Practice-Modelle ein immer größeres Gewicht bekommen. Vor diesem Hintergrund werden in Modul 2 eine Vielzahl von Veranstaltungen und Veranstaltungsformen angeboten: z.B. eine Vorlesung zur Geschichte der europäischen Universität, Seminare zu Rahmenbedingungen und institutionellen Voraussetzungen von Innovationen, ein Kolloquium zu Forschung und Forschungsförderung im internationalen Vergleich, eine Projekt-AG zu Fragen der Budgetierung und des Managements in der Wissenschaftspolitik der Europäischen Union etc.

Modul 3: Grundlagen des Wissenschaftsmanagements: Spezifische Managementaufgaben im Hochschul- und Wissenschaftsbereich
In diesem Modul werden vor allem die in Modul 1 aufgeworfenen Problem- und Fragestellung an Beispielen konkreter Managementpraxis im Hochschul- und Wissenschaftsbereich vertieft. Veranstaltungen in diesem Modul werden i.d.R. von externen Praktikern gehalten, die vor dem Hintergrund ihrer konkreten Aufgaben- und Verantwortungsbereiche an Fallbeispielen die tägliche Managementpraxis in der ganzen Bandbreite möglicher Veranstaltungsformen (Kolloquien, Seminare, Projekt-AGs) greifbar werden lassen. Konkrete Aufgabenfelder anhand derer dies geschieht sind z.B. der Wissens- und Technologietransfer, Fragen der Budgetierung und Finanzierung in Forschungseinrichtungen sowie Probleme des Personalmanagements und der Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich.
Veranstaltungen zur Steuerung von Hochschulen sowie aus den Schwerpunkten „Öffentliches Management", „Staat und Wirtschaft", „Public-Private Partnership", aus den Schwerpunkten „Rechtsberatung und Rechtsgestaltung" sowie „Schlüsselqualifikationen" (Sprachen, EDV, Rhetorik etc.) runden das Studienprogramm ab.

6. Dozenten

Wissenschaftlicher Leiter des Studienprogramms ist der Inhaber des Speyerer Lehrstuhls für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Univ.-Prof. Dr. Georg Krücken. Er und sein wissenschaftlicher Assistent, Dr. Stefan Lange, stehen Ihnen für alle inhaltlichen Fragen zum Weiterbildungsstudium sowie für Alumni-Kontakte und Fragen der Karriereplanung zur Verfügung. Darüber hinaus bestreiten weitere Professoren/innen der DHV Speyer sowie hochrangige Führungskräfte aus Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen das Lehrprogramm. Zu den Lehrbeauftragten für das Wissenschaftsmanagement gehören im Wintersemester 2009/10 unter anderem: Prof. Dr. Reinhard Grunwald (Generalsekretär a.D. der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Dr. Uwe Bott (Leiter der Personalentwicklung des Deutschen Zentrums für Luft und Raumfahrt), Ernst-O. Schulze (Kaufmännischer Direktor a.D. des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH) und Dr. Alexander Kurz, kaufmännischer Geschäftsführer und stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Forschungszentrums Karlsruhe (FZK).

7. Zulassungsvoraussetzungen und Förderungen
Zugelassen werden können Personen mit Universitätsabschluss und Hochschulabsolventen mit einschlägiger Berufserfahrung. Bewerbungen können eingereicht werden von allen Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsorganisationen und Ministerien oder von Einzelpersonen. Im Wintersemester 2009/10 werden 20 Personen aufgenommen. Bewerbungen sollten bis spätestens 15. September 2009 eingegangen sein.

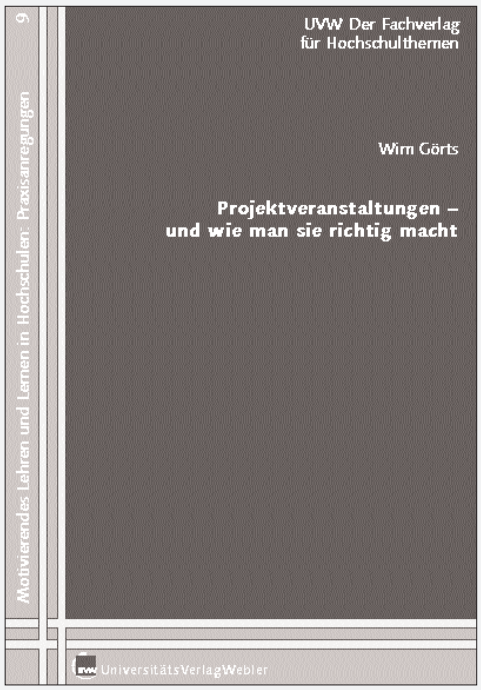
8. Dauer, Kosten und Fördermöglichkeiten
Das Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement umfasst ein Semester (1.11. bis 31.1.). Es wird ein Deckungsbeitrag in Höhe von 1.700 Euro pro Teilnehmer/in erhoben. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft vergibt Stipendien an interessierte Bewerber/innen, die bis zu 50% der gesamten Kosten für das Weiterbildungsstudium decken. Nähere Informationen zu den Stipendien bekommen Sie unter der Rubrik Förderung bei www.stifterverband.de/fellowship.

■ **Dr. Georg Krücken,** Professor für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer,
E-Mail: kruecken@dhv-speyer.de
■ **Dr. Stefan Lange,** Stiftungslehrstuhl Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer,
E-Mail: lange@dhv-speyer.de

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

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.



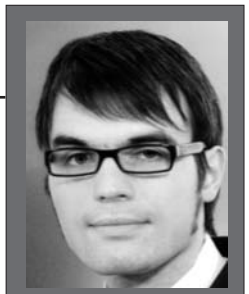
ISBN 3-937026-60-6, Bielefeld 2009, 138 Seiten, 19.80 Euro

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

Thorsten Mundi & Michael Jüttemeier

Fortbildungsprogramm: Junior Professional Management-Programm (JPM)

Thorsten Mundi


Michael Jüttemeier

Exzellente Wissenschaft braucht exzellentes Management – so lautet das Motto des Junior Professional Management-Programms (JPM). Um die wissenschaftliche Kompetenz von exzellenten Nachwuchsführungskräften aus allen Disziplinen im deutschsprachigen Raum durch operative wie strategische Fähigkeiten zu ergänzen, bietet das JPM eine berufsbegleitende Qualifizierung in zentralen Aspekten des Wissenschaftsmanagements.

1. Zielgruppe

Als bundesweit einmaliges Fortbildungsprogramm richtet sich das JPM an den exzellenten Führungsnachwuchs in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie in Unternehmen, die Forschung und Entwicklung betreiben. Insbesondere werden Nachwuchswissenschaftler/innen angesprochen, die im Alltag Führungsaufgaben, beispielsweise im Labor oder in einer Forschungsgruppe, ausüben. Die erste Leitungsebene der entsendenden Organisationen (Rektor/innen, Präsidenten/innen, Direktoren/-innen oder Geschäftsführer/innen) kann Kandidaten/innen aus ihrer Einrichtung für die Teilnahme am JPM verschlagen. Bei Vorliegen einer Empfehlung der ersten Leistungsebene sind auch Initiativbewerbungen möglich.

2. Charakteristika des JPM

Das Besondere des berufsbegleitenden JPM liegt in seinem doppelten Ansatz: Zum einen wird inhaltlich der Umgang mit Managementfragen vermittelt. Zum anderen stehen Senior Experts – Persönlichkeiten aus den Führungsebenen von Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Wirtschaftsunternehmen – als Mentor/innen für eine individuelle Betreuung zur Verfügung.
Erfahrene Trainer/innen sowie Expert/innen im Wissenschaftsmanagement gestalten die Module als Tandem. Ein/e Trainer/in behandelt die praktischen Aspekte, der/die zweite bietet in Ergänzung einen auch theoriebasierten Überblick. So werden Erfahrungen aus dem Alltag in einer Forschungseinrichtung oder in einem Unternehmen an der Theorie gespiegelt.
Ein Schwerpunkt des JPM ist die Begleitung durch Mentoren/innen, die selbst erfahrene Führungskräfte sind. Dabei kommen Mentor/in und Mentee aus unterschiedlichen Organisationen und bilden für ein Jahr ein Team. Ein Ziel dabei ist die Unterstützung bei Problemen im Alltag, wie etwa bei Fragen zum Umgang mit Konflikten im Team, zur Koordination von Forschung und Lehre oder zur Formulierung von Zielvereinbarungen.
Ferner fördert das JPM die Netzwerkbildung – sowohl zwischen den Teilnehmer/innen als auch zwischen den jungen und erfahrenen Führungskräften.

3. Beginn, Umfang und Dauer des Studiums, Verkehrssprache

Das JPM umfasst 6 Module, die auf 18 Vollzeit-Schulungstage mit persönlicher Anwesenheit verteilt werden, sowie ein einjähriges Mentorenprogramm.
Das JPM startet im April eines jeden Jahres. Die Termine des nächsten Durchlaufs sind: 15.-17. April 2010, 29.-31. Juli 2010, 26.-28. August 2010, 21.-23. Oktober 2010, 09.-11. Dezember 2010 sowie 20.-22. Januar 2011.
Die Verkehrssprache ist Deutsch.

4. Bildungsziele/Berufsfelder

Durch die wissenschaftsadäquate Fortbildung erwerben die Teilnehmer/innen Managementkompetenzen, um Führungspositionen in Verwaltungen oder Professuren oder Nachwuchsgruppenleitungen wahrnehmen zu können. Dies ist umso wichtiger, als diese Positionen nicht nur exzellente wissenschaftliche Leistungen voraussetzen, sondern auch in zunehmendem Maße andere Kompetenzen gefragt sind: Von der Personalauswahl und der Mitarbeiterführung über das Projektmanagement bis zur Kommunikation mit der Presse. An dieser Stelle setzt das JPM an.

5. Struktur des Fortbildungsprogramms

Das Junior Professional Management-Programm ist modular aufgebaut. In insgesamt sechs Modulen mit je 3 Schulungstagen vertiefen und erweitern die Teilnehmer/innen sowohl in interaktiven Vortragsreihen als auch in praxisorientierten Workshops ihre Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement. Die Themenfelder, in denen die Teilnehmer/innen fortgebildet werden, decken das ganze Spektrum des Wissenschaftsmanagements ab, von der Strategieentwicklung über Organisations- und Projektmanagement, Mitarbeiterführung, Verhandlungsführung bis hin zu Marketing. Die sechs Module fokussieren sich auf folgende

Themen:
- Modul 1: Einführung in das Wissenschaftsmanagement
- Modul 2: Kommunikation & Konfliktmanagement
- Modul 3: Haushaltsrecht, Medientraining & Selbstmanagement
- Modul 4: Personalmanagement
- Modul 5: Projektmanagement & Verhandlungen
- Modul 6: Mitarbeiterführung

6. Studienerfolg
Der Erfolg des JPM wird sowohl von den Teilnehmer/innen als auch von entsendenden Institutionen bestätigt. Hierzu ein Zitat einer JPM-Teilnehmerin: „Ursprünglich stand ich, wie wahrscheinlich alle Wissenschaftler, einer Fortbildung im Management sehr skeptisch gegenüber. Ich habe aber erfahren, dass die vermittelten Fertigkeiten mir meine Arbeit als Wissenschaftlerin erheblich erleichtern. Dies liegt zum einen daran, dass ich in meiner Arbeit selbst vieles anwenden kann, was ich gelernt habe, zum anderen aber auch daran, dass ich ein Verständnis für Randbedingungen und Abläufe der Verwaltung entwickelt habe, was den Umgang mit administrativen Aufgaben deutlich effizienter gestaltet."

7. Qualitätssicherung
Kontinuierliche Qualitätsentwicklung ist ein zentrales Anliegen des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. Zum einen werden alle Kurse durch die Teilnehmer/innen evaluiert und die Ergebnisse unmittelbar in die Weiterentwicklung der Angebote eingebracht. Zum anderen erlaubt die intensive Kursbetreuung durch das ZWM einen engen Kontakt mit den Teilnehmer/innen, was einen direkten Informationsaustausch gewährleistet. Darüber hinaus führt die systematische Weiterbildung der Referent/innen und Trainer/innen (Train-the-Trainer-Seminare) zu einer Weiterentwicklung der Qualität in der Wissensvermittlung.

8. Zertifikat
Das ZWM stellt den Absolventen/innen des Junior Professional Management-Programms ein Zertifikat über die erfolgreiche Teilnahme am Programm sowie an der Nachbetreuung durch einen/e Mentor/in aus.

9. Teilnahmegebühr des JPM
Der Komplettpreis des JPM beträgt 8.700 Euro (inkl. MwSt., Verpflegung und Unterkunft, ohne Anreise).
Ferner besteht die Möglichkeit, sich beim Stifterverband um ein Stipendienprogramm „Fellowship Wissenschaftsmanagement" zu bewerben.

10. Unterkunftsmöglichkeiten bei Präsenzstudien
Unterkünfte mit Vollpension sind im Fortbildungsprogramm fest gebucht Die Unterbringung erfolgt am Tagungsort. Für die Module 1-5 ist das einmal das Daimler-Bildungszentrum, Haus Lautenbach, in Gernsbach. Für Modul 6 ist das BASF-Studienhaus St. Johann in Albersweiler eingeplant.

11. Beratung und Kontakt
Für nähere Informationen zum JPM steht Ihnen Herr Dr. Thorsten Mundi gerne zur Verfügung.
Homepage für weitere Informationen zum JPM oder zu den Modulen: www.zwm-speyer.de

■ **Dr. Thorsten Mundi,** Projektleiter „wissenschaftsmanagement-online" und Weiterbildung,
E-Mail: mundi@zwm-speyer.de
■ **Michael Jüttemeier,** Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V., Praktikant,
E-Mail: prakti@zwm-speyer

Reihe Gestaltung motivierender Lehre in Hochschulen: raxisanregungen

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

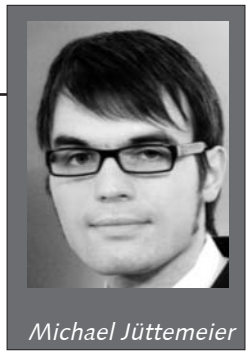
Webler, Wolff-Dietrich:
Lehrkompetenz - über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit

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

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

Thorsten Mundi & Michael Jüttemeier

Thorsten Mundi


Michael Jüttemeier

Kooperationsveranstaltung der Deutschen Forschungsgemeinschaft und des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM)

„Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung"

1. Zielgruppe

Junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die erstmals die Verantwortung für eine eigene Arbeitsgruppe übernehmen, werden mit vielen Managementfragen konfrontiert – Fragen der Personaleinstellung und -führung, des Projektmanagements und -controllings, der Qualitätssicherung, des Wissenschaftsmarketings und des Finanzmanagements. Auf diese Fragen gibt ihre wissenschaftliche Ausbildung in der Regel keine Antwort. Die „Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung" richtet sich an Nachwuchsgruppenleiter/innen, die eine Arbeitsgruppe vor allem in einem Labor, gerne aber auch in den Geisteswissenschaften verantworten. An den Modulen können insbesondere Geförderte des „Emmy Noether-Programms" sowie SFB Nachwuchsgruppenleiter/innen der DFG teilnehmen. Das Programm ist aber entsprechend der Philosophie des ZWM, die den Erfahrungsaustausch innerhalb des Wissenschaftssystems betont, auch für weitere vergleichbare Zielgruppen wie beispielsweise aus der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren offen.

2. Charakteristika der Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung

Das Besondere der berufsbegleitenden Workshopreihe ist die bundesweit einmalige Ausrichtung auf die spezifischen Bedarfe von Nachwuchswissenschaftler/innen, die in der Forschungspraxis Führungsaufgaben übernehmen und Managementkompetenzen aufweisen müssen. Diese Lücke zwischen Forschung und Management wird durch die „Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung" geschlossen.
Ein weiteres Charakteristikum ist der praxisorientierte Aufbau der Workshops, der zum einen dadurch gewährleistet wird, dass die Teilnehmer/innen im Vorfeld der Veranstaltungen eigene Fälle aus der beruflichen Praxis einreichen können, die dann in den Workshops thematisiert werden. Zum anderen sind die Trainer/innen der Module erfahrene Praktiker/innen aus Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen. Ferner treten ausgewiesene Trainer/innen in den Modulen auf. Im Einzelnen achten die Trainer/innen auf folgende Kriterien:

- Tandem-Trainer-Konzept,
- Aussagekräftige Musterbeispiele,
- Übungsbeispiele und Fallgestaltung,
- Fallgruppen aus dem Wissenschaftsbereich.

3. Beginn, Umfang und Dauer des Studiums, Verkehrssprache

Die Workshopreihe umfasst derzeit 5 Module, die zum Teil mehrfach angeboten werden. Die Module bauen nicht notwendigerweise aufeinander auf, so dass sie sowohl als Gesamtprogramm gebucht werden als auch nur in Einzelmodulen wahrgenommen werden können.
Die Termine des nächsten Durchlaufs, soweit schon bekannt, sind: 05.- 07. März 2010, 23.-25. April 2010, 17.-19. September 2010 sowie 08.-10. Oktober 2010.
Die Verkehrssprache in den Workshops ist Deutsch.

4. Bildungsziele/Berufsfelder

Die Trainingsmodule zielen darauf ab, den Nachwuchsgruppenleiter/innen, die erstmals eine eigene Arbeitsgruppe verantworten, den Erwerb der hierfür notwendigen Managementgrundlagen, -methoden und -instrumente zu ermöglichen. Die aus der neuen Position resultierenden Anforderungen an die Wissenschaftler/innen, wie beispielsweise die Führung eines Teams, können damit effektiver und besser bewältigt werden, so dass die durch die Schulung optimierten Rahmenbedingungen zur angestrebten wissenschaftlichen Exzellenz beitragen.

5. Struktur der Workshopreihe

Die „Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung" ist modular aufgebaut. In insgesamt fünf Modulen mit je 3 Schulungstagen vertiefen und erweitern die Teilnehmer/innen ihre Kompetenzen im Management. Die Themenfelder, in denen die Teilnehmer/innen fortgebildet werden, decken das ganze Spektrum des Managements ab, vom Projektmanagement über Finanzmanagement und Technologietransfer, Rhetorik, Didaktik bis zu Medien und Öffentlichkeit. Die fünf Module der „Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung" fokussieren sich auf folgende Themen:

- Modul 1: Hochschuldidaktik: Aktivierende Lehre in großen Gruppen (40+)

- Modul 1: Hochschuldidaktik: Lehre in kleinen Gruppen (bis ca. 30 Pers.) gestalten*
- Modul 1: Wissensvermittlung: Rhetorik und Didaktik *
- Modul 2: Medien und Öffentlichkeit
- Modul 3: Personalmanagement
- Modul 4: Projektmanagement
- Modul 5: Finanzmanagement und Technologietransfer

*optional

Pro Modul werden max. 25 Teilnehmer/innen aufgenommen (Ausnahmen sind das Modul Personalmanagement mit 15 Teilnehmer/innen und das Modul Wissensvermittlung Rhetorik und Didaktik mit 8 Teilnehmer/innen).

6. Qualitätssicherung
Kontinuierliche Qualitätsentwicklung ist ein zentrales Anliegen des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. Zum einen werden alle Kurse durch die Teilnehmer/innen evaluiert. Zum anderen gewährleistet die intensive Kursbetreuung durch das ZWM einen engen Kontakt mit den Teilnehmer/innen, was einen direkten Informationsaustausch gewährleistet. Darüber hinaus führt die systematische Weiterbildung der ReferentInnen und TrainerInnen (Train-the-Trainer-Seminare) zu einer Weiterentwicklung der Qualität in der Wissensvermittlung.

7. Zertifikat
Das ZWM stellt den Absolventen/innen der Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung ein Zertifikat über die erfolgreiche Teilnahme an der Workshopreihe aus.

8. Teilnahmegebühr
Für Emmy-Noether-Geförderte betragen die Kosten 650 Euro je Modul zzgl. 7% Mwst. inkl. Tagungsmaterialien, Getränke und Mittagstisch. Die Teilnahmegebühren und Unterbringungs- sowie Reisekosten für Emmy-Noether-Geförderte werden durch die DFG übernommen.
Für andere Nachwuchsgruppenleiter und Nachwuchsgruppenleiterinnen beträgt die Kursgebühr 850 Euro je Modul zzgl. 7% Mwst.
Im Betrag sind die Kosten für die Unterbringung am Tagungsort nicht enthalten.

9. Unterkunftsmöglichkeiten bei Präsenzstudien
Die Organisation der Unterkünfte wird durch das ZWM übernommen.

10. Beratung und Kontakt
Für nähere Informationen zur Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung steht Ihnen Herr Dr. Thorsten Mundi gerne zur Verfügung.
Homepage für weitere Informationen zum JPM oder zu den Modulen: www.zwm-speyer.de

■ **Dr. Thorsten Mundi,** Projektleiter „wissenschaftsmanagement-online" und Weiterbildung,
E-Mail: mundi@zwm-speyer.de
■ **Michael Jüttemeier,** Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V., Praktikant,
E-Mail: prakti@zwm-speyer

Gestaltung motivierender Lehre in Hochschulen: Praxisanregungen

David Baume
Ein Referenzrahmen für Hochschullehre

NETTLE hat erforscht, was es bedeutet, ein Lehrender zu sein in der universitären/tertiären Ausbildung jenseits der Vielfalt und Fülle der Kulturen und Institutionen, die die Partner repräsentieren.

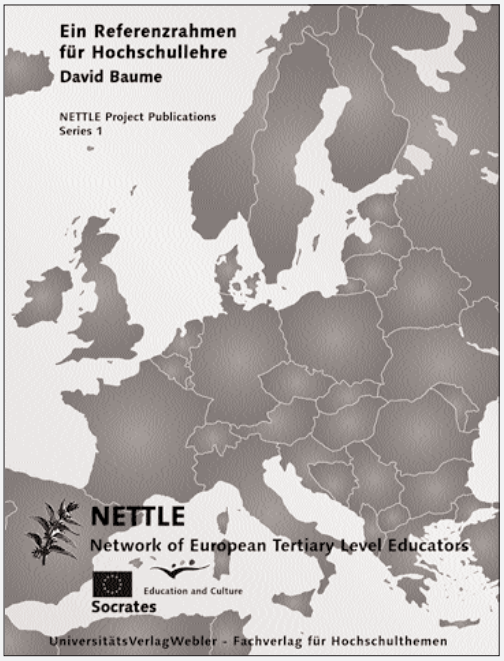
Diese Information wird genutzt, um bei der Entwicklung von Richtlinien die Entwicklung von Lehrkompetenzen adäquat berücksichtigen zu können und in diesem Zusammenhang Beispiele zu bieten, wie diese erworben werden können.

NETTLE hat 38 Partner in 29 europäischen Ländern.

Die hauptsächlich aus Universitäten und Fachhochschulen stammenden Partner bilden eine Mischung aus Fachleuten für Bildungsentwicklung, Fachreferenten und professionellen Lehrenden.

Ein Referenzrahmen für universitäre Lehre wurde vom NETTLE Thematic Network Project veröffentlicht.

NETTLE, Learning and Teaching Enhancement Unit, University of Southampton, UK



ISBN 3-937026-53-3, Bielefeld 2008, 24 Seiten, 3.00 Euro

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

Lil Reif & Attila Pausits

Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Donau-Universität Krems

Lil Reif

Attila Pausits

1. Zielgruppen:
wissenschaftliche wie nichtwissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Universitäten, Fachhochschulen, außeruniversitären Forschungs- und Bildungseinrichtungen, staatlicher Hochschulverwaltung sowie aus hochschul- bzw. wissenschaftsnahen Einrichtungen wie Akkreditierungsagenturen oder Hochschulverbänden, die eine Karriere im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement anstreben.

2. Besondere Kennzeichen/Profil des Studiums, z.B.

2.1 Präsenzstudium, Teilzeitstudium bzw. berufsbegleitendes Studium

Der Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmangement ist als berufsbegleitendes Studium angelegt, je nach Abschlussart mit einer Regelstudienzeit von 2 bis 4 Semestern.

2.2 Blended-Learning Elemente

Das Konzept basiert auf Blended Learning, d.h. einer Kombination aus Präsenzveranstaltungen, moderierten Onlinearbeiten und Selbststudium, und wird durch eine Lernplattform entsprechend unterstützt.

2.3 Praxisbezug, Interdisziplinarität usw.

Der Verbindung von theoretischen Konzepten mit der berufspraktischen Erfahrung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, d.h. der Einbeziehung und Bearbeitung konkreter Fragestellungen aus deren beruflichen Umfeld wird im Studiengang eine sehr große Bedeutung beigemessen und entsprechend Raum gegeben (Theorie-Praxis-Transfer). Ein weiterer wichtiger Aspekt ist in diesem Kontext der Blick über den nationalen Hochschulkontext hinaus: Dies geschieht unter Einbeziehung von Beispielen und Erfahrungswerten anderer Länder sowie der Integration eines International Field Trip zur Spiegelung der Studieninhalte im Rahmen der Praxis einer Gastinstitution (Perspektivwechsel beim Theorie-Praxis-Transfer).

2.4 Horizontale Ausdifferenzierung nach Studienschwerpunkten?

Der Studiengang ist thematisch sehr breit angelegt zu grundlegenden Themen im Bereich Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Fachliche Vertiefungen sind möglich in den Wahlmodulen Lehr-, Forschungs- und Weiterbildungsmanagement, sowie darüber hinaus über die Themenwahl der Projektarbeiten (für Akademischer Experte und Master) sowie in der Master Thesis selbst.

3. Beginn, Umfang und Dauer des Studiums, Verkehrssprache

Studienbeginn: Wintersemester, nächster Start ist der 17. November 2009),
Dauer: 4 Semester,
Umfang ECTS-Punkte: vgl. Abschnitt Studienabschlüsse,
Verkehrssprache: i.d.R. Deutsch, z.T. Veranstaltungen/Gastvorträge auf Englisch
Zeitlicher Umfang der Präsenzen: verteilt auf die gesamte Studienzeit finden in regelmäßigen Abständen (etwa alle zwei Monate) vier- bis sechstägige Präsenzen statt (Certiefied Programm 14 Tage bis Master of Science 48 Tage Präsenz)

4. Durch den Abschluss

4.1 eröffnete Berufsfelder/Bildungsziele

Ziel des Studiengangs ist der Aufbau bzw. die Professionalisierung von Handlungskompetenzen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Je nach individueller Interessenslage und Karrierepfad (wissenschaftliche/nichtwissenschaftliche Laufbahn) eröffnet er damit den Absolventinnen und Absolventen vielfältige Karrieremöglichkeiten. Ein wesentliches Kompetenzziel ist die Ausbildung zum reflektierten Praktiker, der/die in der Lage ist, für den eigenen Verantwortungsbereich im Wissenschaftsbetrieb passende und realisierbare Konzepte zu entwickeln oder diese umzusetzen. In diesem Zusammenhang ist ein weiteres Bildungsziel die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem spezifischen Bereich des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements in Abgrenzung zu anderen Organisationsformen (Wirtschaftsunternehmen), um den Besonderheiten und Anforderungen von Studium, Lehre und Forschung gerecht zu werden und eine adäquate Management- und Entwicklungskultur zu etablieren.

4.2 erreichtes Kompetenzprofil (learning outcomes)

Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs:

- haben fundierte Kenntnisse zu den Rahmenbedingungen von Hochschul- und Wissenschaftseinrichtungen,
- haben fundierte Kenntnisse zu den Spezifika von Hochschul- und Wissenschaftseinrichtungen,
- haben fundierte Kenntnisse zu wissenschaftsadäquaten Managementinstrumenten,
- sind in der Lage, o.g. Kenntnisse reflektierend auf die eigene Institution, das eigene Wissenschaftssystem anzuwenden,

- haben darauf aufbauend eine zu den Besonderheiten Hochschul- und Wissenschaftsmanagement reflektierte Entwicklungs- und Managementkompetenzen,
- verfügen über Methodenkompetenz als Change Agents, Führungskompetenz, Konzeptionelle Kompetenz, diese insbesondere auch in Hinblick auf die Gestaltung und Umsetzung von Entwicklungsprozessen an Hochschulen und in Wissenschaftseinrichtungen.

5. Stufung und Struktur des Studiengangs, Modulstruktur, Bezeichnungen/Inhalte und Umfang

Der Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ist modularisiert, die einzelnen Module sind:

1. Grundlagen Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
2. Personal- und Organisationsentwicklung
3. Prozess- und Qualitätsmanagement
4. Leitungs- und Führungskompetenz
5. Budgetierung und Finanzierung
6. IT und Management
7. Gender und Diversity Management
8. Praxisprojekt
9. Bildungsökonomie und –politik
10. Lehrmanagement
11. Forschungsmanagement
12. Weiterbildungsmanagement
13. International Field Trip
14. Master Thesis

6. Zulassungsvoraussetzungen, Kriterien und Umfang der Anerkennung andernorts erbrachter Leistungen?

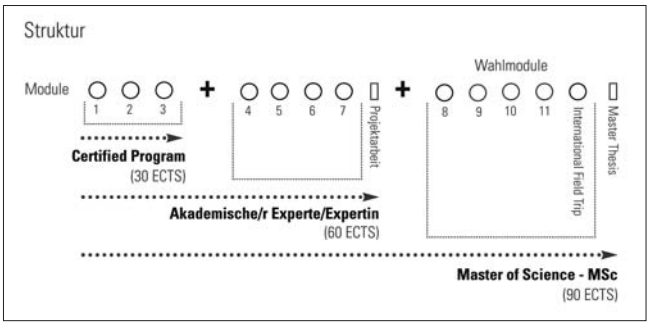
Abschluss eines ersten Hochschulabschlusses oder der Nachweis einer vergleichbaren Qualifikation, weiterhin Ausübung einer einschlägigen praktischen Tätigkeit im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement.

7. Organisation des Studiums

7.1 Basiert auf Blended Learning, Umfang der Präsenzen:
alle zwei bis drei Monate zumeist vier Tage, für die Module Grundlagen, Führung sowie den International Field Trip sechs Tage, die dieses sind eingebettet in Onlinephasen

7.2 Vertikaler Aufbau (ggfls. Stufung) des Studiums
Certified Program: 2-semestriges Studium (Module 1 – 3), 30 ECTS
Akademischer Experte: 3-semestriges Studium (Module 1 – 7 plus Praxisprojekt), 60 ECTS
Master of Science: 4-semestriges Studium (Module 1 – 14 incl. Praxisprojekt, International Field Trip und Master Thesis), 90 ECTS

Abbildung 1: Studienstruktur HSWM Krems



7.3 Existiert eine Lernplattform o.ä.:
ja, siehe Punkt 7.2

8. Feststellung und Dokumentation des Studienerfolgs?

Die Feststellung der Studienleistungen erfolgt über die Teilnahme an den Präsenzveranstaltungen und den Aufgaben der einzelnen Onlinephasen bzw. Selbststudienabschnitte. Je nach Modulinhalten erfolgt der Nachweis über den Studienerfolg in Form von mündlichen oder schriftlichen Prüfungsformen, z.T. als akkumulierte Studienleistungen.

9. Art des Studienabschlusses? siehe Punkt 7.2

10. Art der Qualitätssicherung? (Evaluation, wiss. Beirat o.ä.)

Zur Qualitätssicherung werden regelmäßige Lehrveranstaltungsevaluationen durchgeführt (mündlich mit den TeilnehmerInnen und den Lehrenden zum Abschluss der Module sowie schriftlich über standardisierte Fragebögen), darüber hinaus werden Absolvent/innenbefragungen durchgeführt. In größeren Abständen (einmal pro Jahrgang) werden die Studieninhalte und Schwerpunkte evaluiert, unter Hinzuziehung des wissenschaftlichen Beirats.

11. Kosten des Studiums

Je nach Art des Abschlusses 3.700; 7.100 bzw. 9.900 Euro, Einzelmodule für das Studienjahr 2009/2010 zwischen 700 und 900 Euro.

12. Beratung und Kontakt

Studienberatung: Lil Reif, E-Mail: lil.reif@donau-uni.ac.at

13. Unterkunftsmöglichkeiten bei Präsenzstudien (falls festes Angebot):

z.B. im Gästehaus auf dem Campus, ist individuell zu organisieren

14. Ergänzende Stichworte

- Bearbeiten von Problemsituationen aus der Berufspraxis der Teilnehmer,
- praxisorientierte Darstellung der Besonderheiten von Wissenschaftseinrichtungen,
- Förderung von Kooperationen.

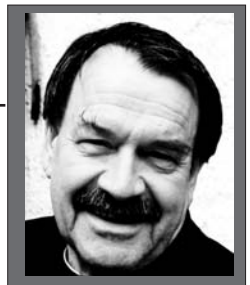
15. Homepage für weitere Informationen

www.donau-uni.ac.at/wbbm

■ **Lil Reif,** Dipl.-Dolm., wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fachbereich Wissenschaftliche Weiterbildung und Bildungsmanagement, Department für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement, Donau-Universität Krems,
E-Mail: lil.reif@donau-uni.ac.at

■ **Dr. Attila Pausits,** Leiter des Fachbereichs Wissenschaftliche Weiterbildung und Bildungsmanagement, Department für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement, Donau-Universität Krems, E-Mail: attila.paustis@donau-uni.ac.at

Wolff-Dietrich Webler



Wolff-Dietrich Webler

Hochschule und Forschung in ihren Entwicklungs- und Wandlungsprozessen - kurz: Hochschulentwicklung (Organizational Development/Change Management in Higher Education and Research)

Zertifikatsprogramm der Akademie des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

Expansion und Kürzungen, Schwerpunktsetzungen, Umbau und Rückbau, Schließungen, Verlagerungen und Zusammenschlüsse (von Fusionen ganzer Hochschulen bis zur Clusterbildung von Forschungsverbünden): Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind in ständiger Bewegung. Neue, extern oder intern aus staatlicher Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft formulierte Aufgaben sowie inhaltliche Umschichtungen auf strategischer und operationaler Ebene ziehen personelle, institutionelle und binnenorganisatorische Folgen nach sich. Die Akteure in diesen Prozessen müssen ständig dazulernen. Bei Beobachtung der Realtität kommt dazu, dass die Wandlungsprozesse in Hochschulen und außeruniversitärer Forschung nicht immer professionell angegangen bzw. erfolgreich beendet worden waren. Hochschulforschung und -entwicklung halten dafür viele Lösungskonzepte bereit oder verfügen über Ansätze, von denen aus die weitere Entwicklung von und mit den Betroffenen vorangetrieben werden kann. Aber sie wurden zu wenig aktiv als Beratungswissen angeboten bzw. zu wenig rezipiert, weil möglicherweise die Veränderung in ihrem Problemvolumen unterschätzt worden war. Daher lag es für das IWBB nahe, zu dem vorliegenden Studienangebot zu kommen, da darin Hochschulforscher, Hochschulplaner und erfahrene Praktiker mit Führungserfahrung in Hochschule und außeruniversitärer Forschung zusammenarbeiten. Sie führen zum grundlagenbezogenen, aber handlungsorientierten Profil des Angebots.

1. Zielgruppe

Das Zertifikatsprogramm richtet sich an alle Berufsgruppen, die an Hochschulen oder für Hochschulen sowie in und für Forschung bereits praktisch tätig sind (Hochschulen, außeruniversitäre Forschung, Förderorganisationen, Ministerien usw., vgl. www.iwbb.de). Es eignet sich auch als systematische Vorbereitung auf die Übernahme von Aufgaben in der Leitung und Verwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen. Das Programm kann schließlich auch in Fortsetzung eines Bachelorstudiums zur Vorbereitung auf den Übergang in ein Graduiertenkolleg belegt werden, das Hochschule und Wissenschaft zum Gegenstand hat. Ebenso wendet es sich an Personen, die sich auf eine Tätigkeit in Projekten der Forschung über Hochschulen und über andere Bereiche der Wissenschaft vorbereiten wollen. Da die individuellen Motive so unterschiedlich sein können, ist das Programm in drei verschiedenen Formaten wählbar (s.u. Ziff. 2.1). Auch Varianten davon sind im Einzelfall vereinbar.

2. Besondere Kennzeichen/Profil des Studiums

2.1 Das Zertifikatsprogramm kann in drei Formaten gewählt werden. Variante A umfasst nur die Einführung plus den sog. Sockel, Variante B besteht aus A sowie der ersten Spezialisierungsstufe, Variante C vereint A, die erste Spezialisierungsstufe plus einen Studienschwerpunkt, Variante D das Programm mit zwei Schwerpunkten.

2.2 Während andere Studienangebote eher von betriebswirtschaftlichen oder verwaltungsrechtlichen Ansätzen geprägt sind, wird hier ein stärker interdisziplinärer Ansatz der Hochschulforschung mit einem Akzent in soziologischen Analysen verfolgt.

2.3 Besondere Sorgfalt wird auf eine ausgeglichene Verteilung von Theorie- und Praxiselementen gelegt. Die theoriegeleitete Handlungskompetenz der Absolvent/innen in praktischen Hochschulprozessen ist das Ziel. Soweit solide Fähigkeiten in empirischer Sozialforschung vorhanden sind bzw. ergänzt werden können, ist für Absolvent/innen dann auch ein nahtloser Übergang in die Hochschulforschung möglich.

2.4 Das Studium geht vom Praxisinteresse seiner Studierenden und von der Tatsache aus, dass sie ein Erststudium bereits absolviert haben, in dem sie selbständiges Lernen gelernt haben. Das Zertifikatsprogramm ist daher nach den Prinzipien des Problembasierten Lernens (PBL) organisiert, beginnt also mit kompakten Problemstellungen, bei deren Lösung viel gelernt wird, bietet unterstützende Veranstaltungen an und mündet in Systematik. Dies ist besonders geeignet für holistische, ganzheitliche Lerner.

2.5 Das Programm ist berufsbegleitend konzipiert. Es besteht i.d.R. aus Blockveranstaltungen. Das heißt, die jeweilige Studiengruppe kann über das Jahr verteilt individuelle, zum eigenen Leben passende Termine vereinbaren - meist an Wochenenden; evtl. kann einmal im Jahr auch eine Woche in Klausur gegangen werden (s.u. Ziff. 3).

3. Umfang und Dauer des Studiums

Wenn keine anerkennungsfähigen Vorleistungen vorliegen, umfasst das Zertifikatsprogramm je nach gewählter Variante

5 oder 10 oder 14 Module (plus eine einwöchige Informationsreise) mit insgesamt 15, 27 oder 38 Blockseminaren an 29, 59 oder 77 Veranstaltungstagen plus Selbststudium, mit denen ein neuer beruflicher Schwerpunkt auf einer soliden Basis aufgebaut werden kann. Die Module können auch einzeln belegt werden. Die Studien sind von der jeweiligen studierenden Gruppe in Abstimmung mit den Lehrenden in unterschiedlicher zeitlicher Dichte der Termine organisierbar. Der tatsächliche Verlauf wird letzten Endes von der studierenden Gruppe nach ihren zeitlichen Möglichkeiten bestimmt. Über Blockveranstaltungen bis hin zu einer Blockwoche (z.B. erste Januarwoche = ein Modul) kann die Dauer auch gerafft werden. Auch durch anerkennungsfähige Voraussetzungen kann das Studium verkürzt werden. Im Normalfall wird berufsbegleitend von verteilten Terminen über eine Dauer von 2 bis 3 Jahren ausgegangen. Im Einzelnen besteht das Studium aus:

- Einführung plus Sockel = Initialtreffen plus 14 Werkstattseminare (29 Tage),
- Spezialisierungsstufen = 12-24 Werkstattseminare (24-48 Tage),
- Exkursion (1 Woche, optional),
- Abschlussmodul.

Zusammen mit dem Selbststudium ergeben sich bis zu 75 LP, mit Vorleistungen 87 LP, evtl. ergänzt um Leistungen aus dem Wahlbereich.

4. Studienziele, durch den Abschluss eröffnete Berufsfelder

Am IWBB wird ein differenziertes Studienprogramm als Kurssystem zur Weiterqualifizierung im Bereich der Entwicklungsprozesse von Hochschulen und außeruniversitärer Wissenschaft angeboten. In dem Programm soll vor allem Kontextwissen des tertiären Bildungsbereichs und eigene Handlungsfähigkeit auf hohem Niveau erworben werden. Die Absolvent/innen sollen dabei auch die Kompetenz erwerben, Entwicklungsprozesse in Hochschulen und Forschungseinrichtungen selbständig zu planen und durchzuführen. Ein derartiges Fachstudium, in dem sich Studierende zu Experten für das Hochschul- und sonstige Forschungssystem ausbilden können, gibt es in dieser Variabilität nach thematischer Breite, Stufung, Tiefe und Handlungsdynamik (Organisations- und Personalwandel) sowie Möglichkeiten individueller Profilbildung ebenso wie eigener Verbreiterung an keiner anderen Stelle (zumindest nicht in Deutschland). Auf diese Weise bekommen auch Nachwuchswissenschaftler/innen, die zunächst eine wissenschaftliche Perspektive verfolgen, die Chance, neben ihrem Wunsch nach einer fachwissenschaftlichen Karriere sich eine zweite berufliche Option aufzubauen. Für den Fall, dass sich die Karrierewünsche ändern, kann diese Ausbildung wichtige Alternativen in wissenschaftsnahen Funktionen (z.B. Ämter in der akademischen Selbstverwaltung; Referenten der Prorektoren/Vizepräsidenten, Planer, Fachbereichsreferent/innen, Qualitätsbeauftragte usw.) bis zu Leitungsfunktionen wissenschaftlicher Zentren usw. eröffnen. Zur Zeit wird an einer künftigen Integration dieses Angebots in ein entsprechendes Masterstudium mit internationalen Partnern gearbeitet. Das Programm wird gegenüber dem vorliegenden Volumen dann voraussichtlich um 33 LP (= Leistungspunkte) auf 120 LP anwachsen. Die weiteren Schritte dazu liegen voraussichtlich in einer Verstärkung des internationalen Vergleichs, Vertiefung des Theoriebezuges und Verstärkung des Praxisbezuges durch 1-2 Projekte und Transferübungen bei (im Wesentlichen) unverändertem Themenspektrum. Die Anrechnung der hier dargestellten eigenständigen Studienleistungen und früher absolvierter einschlägiger Ausbildungen - z.B. eines Programms für Forschungsnachwuchs - ist (soweit gleichwertig) angestrebt.

5. Stufung und Struktur des Studiengangs, Modulstruktur, Anzahl und Inhalte

5.1 Übersicht

Das Zertifikatsprogramm geht von bereits erbrachten und anrechenbaren Vorleistungen aus. Auf diese Vorleistungen aufsetzend folgt ein allen späteren Spezialisierungen gemeinsamer Sockel von Veranstaltungen („Grundlagen"), gefolgt von einer ersten Spezialisierungsstufe (gemeinsame Themen für mehrere, darauf aufbauende Studienschwerpunkte zusammen), von der wiederum fünf Studienschwerpunkte ausgehen (von denen möglichst zwei gewählt werden sollen). Das Studium besteht also vertikal aus vier Stufen (Erläuterung s.u.):

1. Anrechenbare Vorleistungen bzw. Anpassungsstudien (Integrations- und Homogenisierungsstufe),
2. Gemeinsamer Sockel (Generalisierungs-/Grundlagenstufe),
3. Erste Spezialisierungsstufe: Gemeinsame Themen für mehrere Studienschwerpunkte zusammen,
4. Zweite Spezialisierungsstufe: Fünf Studienschwerpunkte (empfohlen zwei).

Das Studium kann nach der Generalisierungs-/Grundlagenstufe, nach der ersten Spezialisierungsstufe und nach dem Durchlaufen eines oder mehrerer Studienschwerpunkte (vorläufig) beendet und mit einem entsprechenden Zertifikat dokumentiert werden. Im Laufe der Zeit können weitere Schwerpunkte hinzugenommen und Weiterbildungen zur Aktualisierung belegt werden.

5.2 Vorleistungen

Alternativ können im Vorfeld des Studiums vier verschiedene Programme bereits durchlaufen sein, die als Vorleistungen partiell oder als Ganzes anerkennungsfähig sind. Sie könnten bereits als Grundlage späterer Spezialisierung dienen; solche Programme haben einen Umfang von bis zu 12 LP. **A)** Immer mehr wissenschaftlicher Nachwuchs hat ein Programm zum Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz durchlaufen oder Teile davon in Promotionskollegs besucht. **B)** Immer mehr wissenschaftlicher Nachwuchs hat ein Programm zur systematischen Förderung der Forschungskompetenz, ebenfalls oft als Teil eines Promotionskollegs absolviert. **C)** Wenige Interessierte werden einzelne Weiterbildungen zum Wissenschaftsmanagement oder das entsprechende Speyrer Semester durchlaufen haben.
D) Noch seltener werden Weiterbildungen zu den etwa den Dezernaten in Hochschulverwaltungen entsprechenden Themenbereichen durchlaufen sein; ggfls. sind diese aber ebenfalls als Vorleistungen anerkennungsfähig.

5.3 Gemeinsamer Sockel („Grundlagen")

Der gemeinsame Sockel besteht aus Themen, die die Basis für das weitere Studium bilden (darunter aus zwei kleineren Querschnittsfeldern „Qualitätsentwicklung und -sicherung"

sowie „Gender, Diversity, Inclusivity, Interkulturalität und Internationalisierung"). Er dient als Integrations- und Homogenisierungsstufe, als gemeinsames Grundlagen-, Orientierungs- und Zusammenhangswissen. Überblick über die Inhalte:

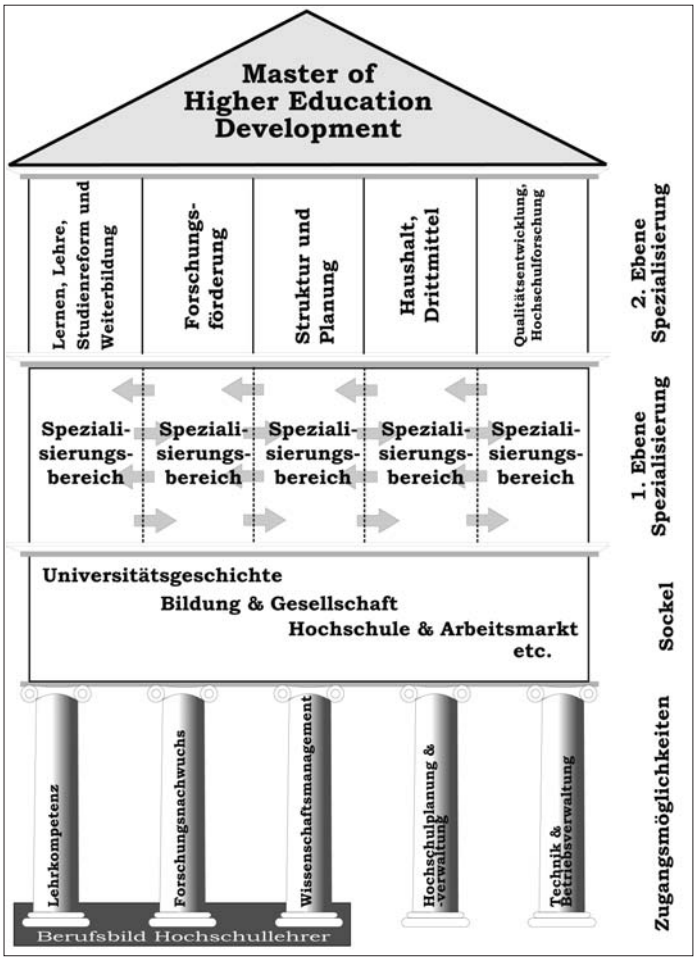
0. Einführung, Struktur des Studiums, Studienschwerpunkte, Bildung von Projektgruppen usw. (1 Tag Präsenz). Anschließend gemeinsamer Sockel als Pflichtbereich (Umfang 30 Tage Präsenz):
1. Rahmenbedingungen: Hochschule und Gesellschaft, Hochschule und Wirtschaft, Staat und Hochschulen, Wissenschaftsfreiheit, Hochschulautonomie
2. Historische Entwicklung der Hochschulen - Hochschulsysteme und ihre Verfassung: Hochschularten, Hochschulrecht (in Auswahl)
3. Hochschule als erkenntnisproduzierende, -transferierende, aus- und weiterbildende Institution: die Kernaufgaben
4. Akteure I: Struktur des wissenschaftlichen Personals, Hochschullehrer/innen (Forschungsergebnisse)
5. Akteure II: Studierende (Forschungsergebnisse)
6. Akteure III: Technisches und Verwaltungspersonal (Forschungsergebnisse)
7. Studiensysteme und Promotion: Struktur, Ziele, Reformbedarf
8. Binnenstruktur von Hochschulen, staatliche Verwaltung und akademische Selbstverwaltung
9. Hochschulentwicklung, -steuerung; Ausdifferenzierung des Hochschulsystems im Wettbewerb (Exzellenzinitiative usw.); Hochschulen im lokalen, regionalen, landesweiten und internationalen Kontext
10. Hochschulen als Berufspraxis und Arbeitsmarkt: Gewinnung des Personals: Prozesse, Probleme, Vertragswesen; Dienst- und Besoldungsrecht
11. Gender, Diversity, Inclusivity, Interkulturalität und Internationalisierung
12. Hochschulen und Forschungseinrichtungen: Qualifizierung von Absolventen für den Arbeitsmarkt
13. Entwicklungs- und Wandlungsprozesse in Hochschulen (Organisationsentwicklung/Veränderungsmanagement)
14. Qualitätssicherung in Forschung, Lehre, Verwaltung: Methodik, Einsatzfelder, Probleme; Programm- und Systemakkreditierung
15. Hochschulen als wissenschaftlicher Gegenstand - Hochschulforschung und Institutional Research: Ansätze und Methoden.

Das eigene Studium kann an dieser Stelle (vorläufig) beendet und mit einem entsprechenden Zertifikat dokumentiert werden.

5.4 Wahlpflichtbereich

Dem schließt sich der Wahlpflichtbereich an. Hier zeigt sich, dass erneut Veranstaltungen in mehreren der vor den Studierenden liegenden Studienschwerpunkte gemeinsam vorkommen, sodass sie als gemeinsames Studienangebot für einen Teil dieser Schwerpunkte „vor die Klammer gezogen" werden können. Dieser Sektor wird „erste Spezialisierungsstufe" genannt (vgl. Abbildung). Das Programm erlaubt es, auf dieser Stufe aufsetzend als letzte Stufe horizontal ausgefächert und frei kombinierbar z.Zt. 5 verschiedene Studienschwerpunkte (SSP) zu bilden (aus ihm sollen mindestens zwei SSP gewählt werden).

Übersicht des Zertifikatsprogramms/Masterstudiengangs ‚Higher Education Development'



Quelle: IWBB 2009 (L.Gußen/W.D. Webler)

- SSP I „Förderung von Lernen, Lehre, Studienreform und Weiterbildung"
- SSP II „Förderung von Forschung, Entwicklung und Transfer"
- SSP III „Wissenschaftsmanagement/-entwicklung I: Planung und Prozesse: Hochschulstruktur, Personal, Organisation, Entscheidungsprozesse"
- SSP IV „Wissenschaftsmanagement/-entwicklung II: Finanzen, Haushalt, Drittmittel, (Zu-)Stiftungen, Studienbeiträge"
- SSP V „Hochschulforschung, Institutional Research, Qualitätsentwicklung, DV".

Ein SSP VI „Wissenschaftsmanagement/-entwicklung III: Gebäude, Liegenschaften, Labor- und Haustechnik in wissenschaftlichen Kontexten" soll später dazu kommen.
Die spezifische Ausdifferenzierung solcher Bereiche erleichtert es den Studierenden, ein eigenes Profil für Bewerbungen auf Referentenebene der Förderorganisationen oder der Zentralen Hochschulverwaltungen aufzubauen. Allerdings erscheinen sie allein als zu schmal für eine Karriere bis in Leitungspositionen; über ein Profil als Referent/in/

Dezernent/in wäre nur schwer hinauszukommen. Daher können SSP kombiniert werden. In beruflichen Tätigkeitsfeldern, in denen bisher keine hohe thematische Arbeitsteilung gegeben ist (z.B. Fachbereichsreferenten, persönliche Referenten der Präsidenten, Rektoren usw.) sowie für eine hohe eigene berufliche Flexibilität empfiehlt es sich, mehrere SSP (z.B. SSP I und II als Kernaufgaben von Hochschulen) zu belegen. In Sonderfällen können aus den Einzelseminaren der bestehenden Module für die individuelle Profilbildung auch neue Module zusammengestellt werden.
Jeder SSP besteht aus 2 Themenblöcken. Die Themenblöcke lauten:

1. „Hochschulentwicklung, -profilierung, -kooperation, im regionalen, nationalen und internationalen Kontext",
2. „Lehre und Studium (Curriculumentwicklung, Akkreditierung, Studienreform)",
3. „Lehren, Lernen, Motivation, Kompetenzerwerb, Prüfungen",
4. „Rahmenbedingungen der Forschung" (Freiheit, Kontrolle und Steuerung der (öffentlichen) Forschung),
5. „Forschungsmanagement",
6. „Personalführung im Wandel",
7. „Binnenstruktur/Hochschulorganisation/Hochschulprozesse (Governance, Organisationsentwicklung)",
8. „Haushalt, Finanzen und Vermögen",
9. „Personalgewinnung, -entwicklung, -verwaltung, -rückbau",
10. „Hochschulforschung, Controlling, DV, Institutional Research".

Die Themenblöcke haben einen Umfang von je 12 Tagen Präsenzstudien. Jeder Themenblock besteht aus 2 Modulen, jedes Modul also aus 6 Präsenztagen (die Untergliederung erleichtert Anerkennungen).

5.5 Wahlbereich

Als Wahlbereich kommen als Einzelseminare der Akademie hinzu:

- Schwerpunktbildung und Entwicklungsplanung in Fachbereichen, Fachgruppen usw.,
- Marketing für Studiengänge, Fachbereiche, Hochschulen,
- Verwertung von Forschungsergebnissen, Netzwerkarbeit (Wissenschaftsforen, Wissenschaftsgesellschaften, Symposien etc.),
- Zeitmanagement,
- Schreiben von Projektanträgen,
- Erweiterung der Forschungsmethodik (empirische Sozialforschung, Statistik),
- den Alltag meistern: eigene Forschung, Betreuung, Lehrverpflichtung und Prüfungen enger bündeln und inhaltlich aufeinander beziehen,
- Informationsmanagement,
- wissenschaftliches Schreiben (Doktoranden, Habilitanden),
- Erfolgreiches Publizieren (insbesondere für Fachjournale),
- Getting Published in International Journals: advice, strategies and approaches,
- Presenting Research Orally in international contexts,
- English Publishing and Presentation Skills.

Darüber hinaus kann Unterstützung in einem Coaching- oder Mentoring-Bereich gewählt werden, in dem je nach beruflicher Perspektive Beratung und Hilfe durch erfahrene Kolleg/innen aus dem jeweiligen Feld organisiert werden kann.

5.6 Formen des Lernens

Das Programm ist nach den Prinzipien des Problembasierten Lernens (PBL) organisiert, von starker Aktivität der Teilnehmer/innen getragen, dazu unterstützenden Veranstaltungen; es beginnt mit kompakten Problemstellungen und mündet in Systematik. Diese curriculare Organisation ist besonders geeignet für holistische, ganzheitliche Lerner. Durch die gemischten Semestergruppen ergibt sich Perspektivenvielfalt für gemeinsame Lösungen. Das Studium besteht aus einer Mischung von Plenumsveranstaltungen, Projektgruppenarbeit, Selbststudienanteilen, Lektürekolloquien und Werkstattseminaren. Sie werden durch ein Forum im Internet ergänzt, um die geografische Distanz zwischen den Beteiligten zwischen den Präsenzphasen zu überbrücken. Blended Learning-Elemente sind integriert.
Gegen Ende des Studiums findet eine einwöchige Informationsreise (Exkursion) statt, je nach Schwerpunkt ins In- oder Ausland mit Auswertung in einem Reflexionsbericht, in dem Studieninhalte und die während der Reise erlebten Realitätsausschnitte aufeinander bezogen werden.
Den Abschluss bildet eine schriftliche Arbeit (evtl. kumulativ Teilarbeiten zusammenfassend, z.B. den o.g. Reflexionsbericht) mit Kolloqium (Abschlussmodul).
Die Ausbildung umfasst insbesondere in ihrer Endphase (Transferphase) Abschnitte der Kooperation in Tandems bzw. Lerngemeinschaften und sieht nach Abschluss (in zeitlichem Abstand) Phasen der Ergänzung und Auffrischung in weiteren Seminaren des IWBB vor.

6. Zulassungsvoraussetzungen

Ein Hochschulabschluss wird vorausgesetzt. Berufserfahrungen im Hochschulbereich (Verwaltungs- oder Wissenschaftsaufgaben) sind beinahe unverzichtbar, jedenfalls um anschließend eine entsprechende Tätigkeit ausüben zu können. Größere Erfahrung in studentischer Selbstverwaltung kann helfen. Gute Kenntnisse von (Selbst-)Verwaltungs- und Entwicklungsprozessen in Hochschulen (mindestens durch einschlägige Gremienerfahrung) sind förderlich. Eigene Erfahrungen in Forschung und Lehre wären günstig.
Je nach Vorkenntnissen und Vorerfahrungen und der Zahl gewählter Studienschwerpunkte/Vertiefungsrichtungen werden in den Studienrichtungen individuell differenzierte Studienverläufe vereinbart, die zu unterschiedlicher Studienlänge führen. Bei einschlägigen Vorleistungen und in Ausnahmefällen, die der Absprache bedürfen (langjährige eigene Tätigkeit im Themenfeld o.ä.) kann von bestimmten Veranstaltungen freigestellt werden. Daher werden bei der Anmeldung differenzierte Vereinbarungen getroffen.

7. Art der Qualitätssicherung, Feststellung und Dokumentation des Studienerfolgs, Studienabschluss

Die wichtigste Qualitätssicherung liegt in der Auswahl der Moderator/innen, Coaches, Mentor/innen. Da ist es gelungen, einen ungewöhnlich geeigneten Personenkreis zu berufen. Die Qualität ist weiter an den Produkten der Studie-

renden ablesbar. Die Moderator/innen des Programms erhalten außerdem eine Rückmeldung durch Antworten der Beteiligten auf Evaluationsfragen ca. 14 Tage nach Abschluss der Seminarserie. Der Erfolg des Studiums wird für Bewerbungs- und Anerkennungszwecke durch studienbegleitende schriftliche Leistungen und ein Kolloquium förmlich dokumentiert. Die Programme führen - je nach Wahl der Stufe und der Schwerpunkte - zu unterschiedlichen Profilen, die im „Diploma Supplement" sichtbar werden. Erteilt wird ein Gesamtzertifikat über die erfolgreiche Teilnahme mit Angaben zu Struktur, Umfang und Themen des Zertifikatsprogramms sowie die Art der Erfolgsfeststellung. Das Basisstudium wird mit dem Zertifikat über das erfolgreiche Studium der Generalisierungs-/Grundlagenstufe des Studiums der Hochschul- und Wissenschaftsentwicklung abgeschlossen.
Nach der ersten Spezialisierungsstufe lautet das Zertifikat „Experte für Hochschul- und Wissenschaftsentwicklung". Das erfolgreiche Gesamtstudium wird nach dem Schwerpunktstudium bestätigt mit dem deutsch-englischen IWBB-Zertifikat: „Hochschulentwicklung (Higher Education Development: Organizational and Change Management)".
Bei einem besonderen Schwerpunkt in der Entwicklung von Forschung und Forschungsmanagement lautet das Zertifikat „Forschungsentwicklung (Organizational and Change Management in Research)".

8. Kosten des Studiums
Die Kosten schwanken je nach vereinbartem Individual-Curriculum (Anzahl der Stufen und Umfang der Schwerpunkte, Wahlbereich, Coaching/Mentoring, Anerkennung von Vorleistungen). Sie betragen pro Modul 800 Euro (inkl. umfangreichem Studienmaterial), in Veranstaltungen mit Moderationstandems etwas mehr. Daraus ergeben sich je nach Wahl des Profils zwischen 4.400, 8.700 und 12.800 Euro, ggfls. plus Exkursion. Anrechenbare Vorleistungen senken die Kosten.

9. Beratung und Kontakt
- Frau Susanne Dölle, M.A., Koordinatorin des Weiterbildungsprogramms der Akademie des IWBB, E-Mail: doelle@iwbb.de
- Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler, Leiter des Zertifikatsprogramms, E-Mail: webler@iwbb.de

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

Reihe Gestaltung motivierender Lehre in Hochschulen: Praxisanregungen

Werner Kretschmar/Ernst Plietz
Die Vorlesung - eine Anleitung zu ihrer Gestaltung

Vorlesungen sind seit jeher hochschultypische Lehrform. Daran wird sich schon wegen der hohen Studierendenzahlen nichts ändern, obwohl die Vorlesung häufig zu hohe Anforderungen an die Konzentrations- und Aufnahmefähigkeit der Hörer stellt. Es bedarf einer durchdachten Planung und Darbietung des Lehrstoffes, wenn der von den Lehrenden angestrebte Orientierungs- und Lerneffekt zumindest bei der Mehrzahl ihrer Studierenden erzielt werden soll.
Die vorliegende Schrift geht auf die mit Vorlesungen verfolgten Absichten ein sowie darauf, wie die Zuwendung der Lernenden zum Lehrinhalt (besser) erreicht werden kann. Es folgen Hinweise, wie die Lehrenden die Faßlichkeit des zu Vermittelnden verbessern können und wie das Behalten des Gehörten gefördert werden kann. Schließlich wird auf personale Momente für Vorlesungserfolg und auf die Struktur von Vorlesungen eingegangen.
Didaktisch und psychologisch begründete Empfehlungen wie in dieser Schrift können den jüngeren Lehrenden bei der Planung und Ausführung ihrer Lehrvorhaben helfen. Auch erfahrene Dozenten werden Anregungen finden.
Die Autoren sind erfahrene Hochschulpädagogen, die sich über lange Jahre intensiv mit Lehre und Lernen und insbesondere mit Vorlesungen auseinander gesetzt und viele Generationen von Lehrenden ausgebildet haben.

ISBN 3-937026-37-1,
Bielefeld 2005, 36 Seiten, 9.95 Euro

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

Masterstudiengang „History, Philosophy and Sociology of Science" (HPSS) der Universität Bielefeld

Seit dem Wintersemester 2005/6 ist an der Universität Bielefeld der Master-Studiengang „History, Philosophy and Sociology of Science" (HPSS) eingerichtet. Der Studiengang wurde am Institut für Wissenschafts- und Technikforschung (IWT) entwickelt und wird von der Fakultät für Geschichtswissenschaft, Philosophie und Theologie und der Fakultät für Soziologie gemeinsam getragen.

Wissenschaft als organisierte und systematische Form der Gewinnung von Erkenntnis gehört zu den Grundpfeilern unserer Kultur. Darüber hinaus ist sie seit der ersten wissenschaftlichen Revolution bis in die gegenwärtige Formierung der Wissensgesellschaft ein ständiger Motor der gesellschaftlichen Modernisierung. Seit ebenso langer Zeit wird dieser Prozess von zustimmenden wie kritischen Bewertungen begleitet. Wissenschaft wird als weltbildprägend, als Muster für Rationalität und Fortschritt und als Grundlage der Wohlstandsmehrung geschätzt. Andererseits wird sie als Werkzeug der Unterdrückung, als Ursache sozialen Rückschritts, wirtschaftlicher Ungleichheit und der Unterwerfung und Ausbeutung der Natur kritisiert. Beide Bewertungen stimmen darin überein, dass die Wissenschaft einer der mächtigsten Einflussfaktoren der Gegenwart ist und das menschliche Leben in vielfacher Weise bestimmt. Wissenschaftsreflexive Studien, die im Masterstudiengang „History, Philosophy and Sociology of Science (HPSS)" an der Universität Bielefeld in dieser Breite für die Lehre verfügbar gemacht werden, sind darauf gerichtet, die wesentlichen Kennzeichen von Wissenschaft herauszuarbeiten und explizit zu machen. Ziel ist die Analyse der Beschaffenheit der Wissenschaft in ihrer Erkenntnisweise, ihrer institutionellen Organisation und ihrer Einbindung in den gesellschaftlichen Zusammenhang in Geschichte und Gegenwart.
Diese Analyse setzt die Verknüpfung von drei disziplinären Perspektiven voraus, die in der Forschung und Lehre am IWT bereits viele Jahre erfolgreich kombiniert werden. Die Wissenschaftssoziologie fasst die Wissenschaft als eine durch spezifische soziale Regeln konstituierte gesellschaftliche Institution auf. Die Wissenschaftsphilosophie rückt die epistemischen Gesichtspunkte der Geltungsgründe und der kognitiven Rationalität in den Mittelpunkt und schenkt dem ethischen Aspekt der Verantwortung besondere Beachtung. Die Wissenschaftsgeschichte verfolgt die historische Entwicklung der Wissenschaft in ihren Kontinuitäten und Brüchen und analysiert ihre jeweilige Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft. Diese disziplinär akzentuierten Ansätze ergänzen einander und tragen gemeinsam zum besseren Verständnis der Wissenschaft bei.

1. Zielgruppe(n)
An einem international und interdisziplinär ausgerichteten Master-Studium der Wissenschaftsforschung interessierte Studierende.

2. Besondere Kennzeichen/Profil des Studiums
Der Bielefelder Studiengang orientiert sich an international erfolgreichen Mastern in „History and Philosophy of Science" und „Science and Technology Studies". Die Sprache in den Lehrveranstaltungen und Prüfungen ist Deutsch.
Das interdisziplinäre Profil des Studiengangs kommt in der Integration und Verschränkung der wissenschaftsreflexiven Disziplinen zum Ausdruck. Während im Einführungsmodul Grundlagen in den disziplinären Sichtweisen erworben werden, werden die Studierenden in den vier Hauptmodulen die integrale Analyse von Wissenschaft erlernen, an denen Wissenschaftsgeschichte, -philosophie und -soziologie jeweils ihren Anteil haben. Durch die Wahl des Masterprojekts ergibt sich in der Schlussphase des Studiengangs wieder eine gewisse disziplinäre Akzentuierung.
Der Studiengang ist seit kurzem mit dem binationalen Masterstudiengang „Wissenschaftsforschung/ Études sur les sciences" verflochten. HPSS kann auch im Rahmen dieses neuen deutsch-französischen Masterstudiengangs studiert werden. Zwei Semester absolvieren die Studierenden in Bielefeld im HPSS-Programm, zwei Semester in Paris an der Ecole Normale Supérieure. Der Auslandsaufenthalt wird mit Mobilitätsstipendien der Deutsch-Französischen Hochschule DHF und des Erasmus-Programms gefördert. Weitere Informationen auf der Website des MA „Wissenschaftsforschung/ Études sur les sciences".
HPPS-Studierende können sich um ein Forschungsstipendium am Bielefelder Graduiertenkolleg „Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft: Wissenschaft in Anwendungs- und Beratungskontexten" bewerben.

3. Umfang und Dauer des Studiums, Studienschwerpunkte
Das Studium umfasst vier Semester mit 120 LP. Es besteht aus 5 Modulen. Im Wahlbereich können die Studierenden Veranstaltungen zur freien Vertiefung belegen und auch 6 Leistungspunkte aus anderen Fächern, die für das Thema des Studiengangs von Relevanz sind, zur Anrechnung bringen. Ein eigener Studienschwerpunkt ergibt sich aus der Masterarbeit (30 LP, 25% des Studiums).

4. Durch den Abschluss eröffnete Berufsfelder/Bildungsziele
Die gegenwärtigen Veränderungen zur Wissens- und Informationsgesellschaft sind erheblich von Wissenschaft und

Technik geprägt und führen zugleich zu neuen Beziehungen zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. Dies führt zu einer verstärkten Nachfrage nach fachkundigen, reflexiven Kompetenzen. Die Berufsperspektiven für die Absolventinnen und Absolventen des Masterstudiengangs sind deshalb als gut zu bewerten. Die bisherigen Erfahrungen weisen darauf hin, dass ein zunehmender beruflicher Bedarf an Akademikern existiert, die auf den Gebieten der Organisation und des Managements von Forschung und Lehre, der Vermittlung und Akzeptanz von Wissen in Medien und Öffentlichkeit, der Qualitätsstandards von Erkenntnis und Expertise sowie der Beteiligung von Wissenschaft in Innovationsnetzwerken sachkundig, kritisch und historisch geschult sind.
Die Absolventinnen und Absolventen werden mit fachlichen, methodischen und reflexiven Kompetenzen versehen, die in den gegenwärtigen Veränderungen hin zur Wissens- und Informationsgesellschaft zunehmend nachgefragt werden. Außerdem qualifiziert der Abschluss zum Promotionsstudiengang an der Universität Bielefeld und anderen Universitäten. Das Programm ist interdisziplinär angelegt, international anschlussfähig und soll zusammengefasst folgenden Zielen dienen:

- Vermittlung von Kenntnissen über Prozesse der wissenschaftlich-technischen Innovation im Spannungsfeld wissenschaftlicher Problemstellungen, wirtschaftlicher Vorgaben und sozialer Kompatibilität;
- Erwerb von Wissen über die epistemischen Geltungskriterien, Theoriestrukturen und Erklärungsideale, denen Wissenschaft und Technik in ihrer historischen Entwicklung genügen;
- Entwicklung von Verständnis der sozialen Bedingungen, der Akzeptanz, Regulierung, Vermittlung und Kontrolle, denen Wissenschaft und Technik in ihrer historischen Entwicklung unterliegen;
- Ausbildung der Fähigkeit, Veränderungen der Wissenschaftslandschaft und Folgen dieser Veränderung für die relevanten Bereiche der Gesellschaft zu analysieren;
- Vermittlung interdisziplinärer Kompetenzen an Studierende disparater disziplinärer Herkunft, insbesondere Kompetenzen im Umgang mit unterschiedlichen Forschungskulturen.

Das Ausbildungsprogramm führt die Studierenden in das wissenschaftliche Arbeiten hinein. Neben der Fähigkeit zur Forschung durch Anwendung der Methoden vermitteln die Veranstaltungen den Studierenden auch die Fähigkeit, selbstständig relevante Innovationspotentiale, Problemkonstellationen und Lösungsstrategien im Spannungsfeld von Wissenschaft und Gesellschaft zu identifizieren. Unabhängige Urteilsbildung, reflektierter Sprachgebrauch und sichere Präsentation von Wissen in Wort, Text und Bild gehören zu den mit diesem Studium erworbenen Schlüsselqualifikationen, die zur professionellen Arbeit befähigen.
Die Ausbildung im Bielefelder Master ist darauf gerichtet, wichtige Kompetenzen für Wissenschaftsverwaltung und -politik zu schaffen. Als Hauptarbeitsbereiche sind folgende Wirkungsfelder zu nennen:

- Forschungskoordination und Wissenschaftsmanagement in komplexen Forschungsorganisationen (Max-Planck-, Helmholtz- und Leibnizgesellschaft und ihren Instituten, Universitäten);
- Referententätigkeit in Förderorganisationen der Wissenschaft (DFG, EU, private Stiftungen) sowie in Evaluierungs- und Akkreditierungseinrichtungen;
- Moderation in Expertenkommissionen;
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in den Ministerien (Land und Bund) und in Stiftungen, die sich der Förderung von Wissenschaft und Bildung widmen (u.a. Bertelsmann Stiftung, Stifterverband);
- Tätigkeit in den Medien (Wissenschaftssendungen im Radio und Fernsehen, Presse, Archive, Bibliotheken und Museen);
- Tätigkeit in öffentlichen und privaten Organisationen im Bereich Wissensmanagement;
- Tätigkeit im Wissensmanagement von Unternehmen der „Neuen Wirtschaft".

5. Stufung und Struktur des Studiengangs, Modulstruktur und Umfang

Die Ausbildung kombiniert wissenschaftsgeschichtliche, -philosophische und -soziologische Gebiete der Wissenschaftsforschung. Sie zielt darauf ab, den Studierenden Fachkenntnisse und Methoden an die Hand zu geben, um Wissenschaft nach ihren epistemologischen Charakteristika, institutionellen Strukturen und im Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung zu analysieren. Nach einem Einführungsmodul in die Grundlagen der Wissenschaftsgeschichte, -philosophie und -soziologie werden die vier interdisziplinären Module Wissenschaft und Gesellschaft - Wissensgesellschaft; Methoden in der Wissenschaft; Entwicklung der Wissenschaften; Wissenschaftsorganisation und -politik angeboten. Im Einführungsmodul (9 SWS, 21 LP) lernen die Studierenden die Zugänge zum Forschungsgegenstand Wissenschaft kennen, die sich in den Disziplinen der Wissenschaftssoziologie, -philosophie und -geschichte teilweise getrennt voneinander herausgebildet haben. Sie werden auch in drei gesonderten Veranstaltungen angeboten. Die Studierenden erwerben Kenntnisse der verschiedenen Theorien und Methoden, womit der Grund für die Fähigkeit zum interdisziplinären Denken und Arbeiten gelegt wird.

<u>Hauptmodul 1: Wissenschaft und Gesellschaft - Wissensgesellschaft</u>

Hier werden die Studierenden befähigt, die Beziehungen zwischen Wissenschaft und Gesellschaft unter den Bedingungen der gegenwärtigen Wissensgesellschaft zu analysieren und kritisch zu bewerten. Dafür erwerben sie Kenntnisse in der soziologischen Betrachtung der Wissenschaft als Institution, ihrer Beziehungen zu Politik, Wirtschaft, Recht und Medien und werden angeleitet, die historischen Veränderungen dieser Beziehungen soziologisch und wissenschaftstheoretisch zu reflektieren. Sie werden darin ausgebildet, eine theoretisch orientierte und empirisch gehaltvolle, interdisziplinäre Sicht für die Beziehungen der Wissenschaft zu den anderen Bereichen der Gesellschaft zu entwickeln. Die Lehrinhalte dieses Moduls sind über den engeren Rahmen der Wissenschaftssoziologie hinaus den sozialwissenschaftlichen Wissenschaftsstudien (social studies of science) zuzurechnen.(3 Lehrveranstaltungen frei wählbar zu je 2 SWS, 12 LP)

<u>Hauptmodul 2: Methoden in der Wissenschaft</u>

Das Modul umfasst weiterführende Veranstaltungen zur

Beschaffenheit der wissenschaftlichen Erkenntnis. Dabei steht die Explikation von Wissensansprüchen und Geltungsgründen im Vordergrund. Diese werden hinsichtlich ihrer sachlichen Tragweite und empirischen Bestätigung sowie ihrer Abhängigkeit von gesellschaftlichen oder geistesgeschichtlichen Einflüssen in ihrem historischen Wandel betrachtet. Die Studierenden erkennen hier die epistemischen Grundlagen der Wissenschaft und lernen den Geltungsanspruch wissenschaftlichen Wissens einzuschätzen. Insbesondere gewinnen sie ein Verständnis für die Tragweite und die Grenzen der wissenschaftlichen Methode. (3 Lehrveranstaltungen frei wählbar zu je 2 SWS, 12 LP).

Hauptmodul 3: Die Entwicklung der Wissenschaften

Das Stoffgebiet wird von den historischen Entwicklungsmustern der Wissenschaft zusammengehalten, die einerseits epochen- und disziplinenspezifische Besonderheiten sichtbar machen, jedoch andererseits auch strukturelle Vergleichsmöglichkeiten über die Epochen hinweg eröffnen. Den Studierenden wird dabei die Entwicklung der Wissenschaften nicht nach Disziplinen geordnet vermittelt, sondern in historischen Konfigurationen, die von theoretischen Begriffen, Institutionen, Formen der politischen Regulierung, kulturellen Wertmustern und sozialen Erwartungen oder Befürchtungen geprägt sind. Diese Schwerpunktbildung unterscheidet sich von konventionellen Lehrangeboten der Wissenschaftsgeschichte und hat ihre Entsprechung in der Architektur der Hauptmodule 1 „Wissenschaft und Gesellschaft" und 4 „Wissenschaftsorganisation und -politik". Die Studierenden werden zum Vergleich zwischen gegenwärtigen und historischen Konfigurationen befähigt. (3 Lehrveranstaltungen frei wählbar zu je 2 SWS, 12 LP)

Hauptmodul 4: Wissenschaftsorganisation und -politik

Hier erwerben die Studierenden Kenntnisse über die Organisationsformen von Wissenschaft, die organisatorischen Mechanismen der politischen Förderung und Steuerung der Forschung (Politik für die Wissenschaft), sowie über die Formen und Probleme der Einbindung der Wissenschaft - über Beratung - in die Politik. Die Wissenschaft ist auf zwei verschiedene Weisen mit der Politik gekoppelt: als Instrument und als Gegenstand bzw. Feld der Politik. In der Wissenschaftsforschung (social studies of science) hat sich deshalb die Unterscheidung zwischen der 'Wissenschaft für die Politik' (science for policy) und der 'Politik für die Wissenschaft' (policy for science) etabliert. Damit soll keine scharfe Trennung markiert werden, sondern nur eine analytische Unterscheidung, die die Studierenden befähigen wird, Prozesse der Verwissenschaftlichung von Politik und der Politisierung der Wissenschaft in ihrer Wechselbeziehung bewerten zu können. (3 Lehrveranstaltungen frei wählbar zu je 2 SWS, 12 LP)

Praktikumsmodul

Die in den Hauptmodulen erworbenen Kenntnisse werden durch Praxiserfahrungen ergänzt. Es ist in einer außeruniversitären Einrichtung zu absolvieren. Die Dauer des Praktikums beträgt sechs Wochen. Es ist in der vorlesungsfreien Zeit zu absolvieren und schließt mit der Anfertigung eines Praktikumsberichts ab (10 LP), der die theoretische Reflexion der Praktikumsarbeit zum Gegenstand hat.

Zur Orientierung und zum Erfahrungsaustausch dient das Praktikerkolloquium (2 SWS, 2 LP), das als Blockveranstaltung angeboten und durch Vertreter der Praxis und Praktikumsabsolventen bestritten wird.

Auslandssemester

Ein weiterer Bestandteil des Studiengangs ist das obligatorische Auslandssemester im zweiten oder dritten Semester. Dafür sind bevorzugt die vielfältigen Partnereinrichtungen in Frankreich, den USA, den Niederlanden und der Schweiz zu nutzen, mit denen Kooperationsabkommen bestehen. Diese Abkommen sollen sicherstellen, dass die dort erworbenen Leistungspunkte dem Bielefelder Master gutgeschrieben werden.

Mastermodul (Abschlussmodul)

Die Master-Arbeit umfasst die Anfertigung eines Textes im Umfang von ca. 70 Seiten (30 LP). Des weiteren gehören zum Mastermodul die aktive Teilnahme am Examenskolloquium (2 SWS, 3 LP) mit Referat und die mündliche Verteidigung der Arbeit.

6. Zulassungsvoraussetzungen

Zugangsvoraussetzungen sind ein erster berufsqualifizierender Hochschulabschluss mit mindestens sechssemestriger Regelstudienzeit und die erfolgreiche Teilnahme am Bewerbungsverfahren, in dem die Eignung für den Studiengang festgestellt wird. Dazu ist ein Exposé einzureichen, das Aufschluss über Motivation und Eignung für diesen Studiengang gibt. In Grenzfällen kann ein Auswahlgespräch stattfinden. Dabei kann es zur Vereinbarung von Angleichungsstudien bis zu max. 30 LP kommen.

7. Art des Studienabschlusses

Das Studium wird mit dem akademischen Grad „Master of Arts" abgeschlossen.

8. Kosten des Studiums

Der Masterstudiengang selbst ist gebührenfrei. Zu zahlen sind lediglich der Semesterbeitrag (inklusive Semesterticket, rd. 200 Euro) und die allgemeinen Studienbeiträge der Universität Bielefeld (350 Euro/Semester). Die NRW.BANK gewährt den Studierenden in Nordrhein-Westfalen ein Darlehen zur nachgelagerten Zahlung von Studienbeiträgen. Sie zahlt für den Zeitraum der jeweiligen Regelstudienzeit plus 4 Semester (bei Master-Studiengängen: Regelstudienzeit plus 2 Semester) den jeweils geltenden Studienbeitrag, maximal 500 Euro pro Semester direkt an die Hochschulen aus. Die Rückzahlung erfolgt mit einer zweijährigen Karenzzeit nach Abschluss des Studiums, spätestens aber elf Jahre nach Aufnahme des Studiums. Von der NRW.BANK werden weder Sicherheiten verlangt, noch erfolgt eine Bonitätsprüfung. Weitere Informationen hierzu bietet die Webseite www.bildungsfinanzierung-nrw.de.

9. Beratung und Kontakt

Prof. Dr. Carsten Reinhardt, Institut für Wissenschafts- und Technikforschung, Universität Bielefeld,
E-Mail: carsten.reinhardt(@uni-bielefeld.de

Quelle: Die Texte wurden den Webseiten des HPSS entnommen: Einstieg über:
http://www.uni-bielefeld.de/iwt/studiengaenge/hpss/
(Aufruf am 30.09.2009)

Barbara M. Kehm

International Master Programme „Higher Education Research and Development" der Universität Kassel

Barbara M. Kehm

ie Hochschullandschaft ist in Bewegung geraten: Reform der Studienstrukturen, Bologna-Prozess, Akkreditierung, Internationalisierung, Finanzautonomie der Hochschulen, Diskussion um Studiengebühren - die Stichworte sind zahlreich, die auf schnelle Veränderungen im deutschen und europäischen Hochschulwesen hinweisen. Damit wird es für Studierende immer interessanter, sich mit der Forschung über Hochschulen und Hochschulsysteme zu beschäftigen bzw. sich gezielt auf eines der zurzeit neu entstehenden Arbeitsgebiete auf der mittleren Managementebene der Hochschulen vorzubereiten. Um diesem aktuellen Bedarf zu entsprechen, konzipierte das Internationale Zentrum für Hochschulforschung Kassel (INCHER-Kassel) der Universität Kassel den internationalen Masterstudiengang "Higher Education", der im Wintersemester 2004/2005 die ersten Studierenden aufnahm. Mit diesem Studienangebot gab es zum ersten Mal in Deutschland die Möglichkeit, „Hochschulforschung und -gestaltung" zu studieren.
Träger des Programms ist der Fachbereich Gesellschaftswissenschaften (FB 05) der Universität Kassel. Die enge Anbindung an das Forschungsgeschehen des INCHER-Kassel ist neben der stark internationalen Ausrichtung das zentrale Charakteristikum dieses Studienprogramms. Der Unterricht erfolgt in englischer Sprache.

1. Zielgruppe(n)
Der konsekutive Studiengang richtet sich an Personen, die in Deutschland oder einem anderen Land bereits ein mindestens dreijähriges Studium abgeschlossen haben (z.B. mit einem Bachelor). Das Kasseler Studienangebot ist primär für Masterstudierende gedacht; Absolventinnen und Absolventen, die eine Promotion in diesem Bereich anstreben, wird in Einzelfällen jedoch die Möglichkeit geboten, an ausgewählten Modulen teilzunehmen.

2. Besondere Kennzeichen/Profil des Studiums
Der Studiengang ist als internationales, interdisziplinäres Präsenzstudium ausgelegt. Er kann sowohl vollzeitig als auch teilzeitig studiert werden.

3. Umfang und Dauer des Studiums, Studienschwerpunkte
Das Programm ist 4-semestrig konzipiert. Es kann in der Regel in zwei Jahren abgeschlossen werden, in Ausnahmefällen auch in eineinhalb Jahren. Während des ersten oder der ersten eineinhalb Jahre wird von den Studierenden eine Präsenz für 13 einwöchige Module erwartet. Zitat aus der Außendarstellung:

"The course timetable allows students to set their own priorities and to maintain a good balance between course attendance and time for independent preparation and research. A practical work placement of 160 hours will be obligatory, be it as a member of a research project team or as an assistant in one of the relevant units of university administration and related agencies. During the last semester of the Programme students are expected to write their Master's thesis and defend it in a colloquium."

Studienstart ist jährlich jeweils zum Wintersemester (Oktober). Für den Abschluss sind 120 Credits erforderlich, von denen 78 in insgesamt 13 Modulen (à 6 Credits), 12 im Rahmen eines Praktikums und 30 mit der Master-These und dem abschließenden Prüfungskolloquium erworben werden.

4. Durch den Abschluss eröffnete Berufsfelder/Bildungsziele
Der Kasseler Studiengang bereitet seine Absolventinnen und Absolventen gezielt auf Karrieren im Bereich Hochschulforschung und -entwicklung vor, sei es als „Professionals" in Career Services von Hochschulen, als Fachbereichsreferenten oder Studiengangsentwickler, als Beschäftigte im Bereich Internationalisierung oder Forschungsplanung, oder in den Bereichen Marketing, Akkreditierung oder Evaluation von Hochschulen, sei es als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Feld der Forschung über Hochschulen. Zitat aus der Außendarstellung:

"For many fields in higher education institutions and around the organisation of study programmes professionals are needed. Therefore it is becoming more and more interesting for students to apply for a Master programme in this field and to choose "higher education as profession". The Programme ... is international and interdisciplinary. A direct link to higher education research is guaranteed. It aims to qualify students in two respects:
a) to become a young researcher or doctoral candidate in the field of research about a broad variety of issues in higher education;

b) training for a variety of professions within or close to higher education institutions, management, internationalisation, research planning, evaluation and accreditation, curriculum design, institutional research, etc.

After completing the Master Programme, graduates will be capable of independent research using scientific principles and be able to apply and develop insights, methods, and operational strategies in higher education."

5. Stufung und Struktur des Studiengangs, Modulstruktur und Umfang

Pro Jahr werden 13 Module zu Fragen der Hochschulforschung und -gestaltung angeboten. Das Studienangebot besteht aus sieben obligatorischen Themenbereichen, von denen die meisten aus mehr als einem Modul bestehen. Folgende Themenbereiche und Module werden angeboten:

1. Introduction to Higher Education Research and Development
   - Topics and objectives of higher education research and development
   - Concepts of higher education research and higher education development
2. The Higher Education System
   - Structural development of higher education systems
   - Higher education – state and society
3. Knowledge and Society
   - Higher education and work: acquisition of competencies and first employment
   - Transition from higher education into employment and professional career
4. Teaching, Learning and Research
   - Curriculum development, course design, higher education didactics, evaluation of teaching
   - Research management: planning, development, funding, transfer
5. Higher Education Management, Organisation and Decision Making
   - Change management in higher education
   - Gender change management
6. Evaluation and Internationalisation
   - Research management, indicators and evaluation
   - Internationalisation in higher education
7. Empirical Research Methods
   - Data collection and analysis I
   - Data collection and analysis II

6. Zulassungsvoraussetzungen

Für die Zulassung zum Masterprogramm ist ein erfolgreich abgeschlossenes Hochschulstudium von mindestens dreijähriger Dauer (Bachelor oder äquivalenter Abschluss) und der Nachweis ausreichender englischer Sprachkenntnisse (TOEFL 500) erforderlich. In der Regel gilt ein Abschluss in den Fächern Pädagogik/Erziehungswissenschaften, Psychologie, Soziologie/Sozialwissenschaften, Politikwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften/Business Studies oder Rechtswissenschaften als besonders wünschenswert. Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber erfolgt in einem individuellen Zulassungsverfahren. Dabei werden das vorherige Studienfach und Studienschwerpunkte, Sprachkompetenz und ggf. berufliche Vorerfahrungen berücksichtigt.

7. Organisation des Studiums

Jedes Modul besteht aus einem einwöchigen Kompaktkurs mit vorangehender Lektüre und Vorbereitung, auf den Kurs folgende Individualstudien und einer den Kurs abschließenden schriftlichen Arbeit. Pro Modul wird ein studentisches Zeitbudget von 180 Stunden angenommen, für das sechs Kreditpunkte vergeben werden. Für die Erlangung des Abschlusses „Master in Higher Education" (M.A.) müssen insgesamt 120 Kreditpunkte nachgewiesen werden. Studiert wird in kleinen Gruppen mit internationaler Zusammensetzung, die Studierenden werden von erfahrenen Hochschullehrerinnen und -lehrern intensiv betreut. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Studienprogramm „Higher Education" haben die Gelegenheit, die Forschungsarbeit am INCHER-Kassel kennen zu lernen, sie haben Kontakt mit den dort beschäftigten Forscherinnen und Forschern; sie können die Spezialbibliothek des INCHER-Kassel nutzen und haben die Möglichkeit, ihre Praktika im Rahmen der am Zentrum stattfindenden Forschungsprojekte abzuleisten. Praktika können allerdings auch in den zentralen Einrichtungen der Kasseler Universität, einer anderen Universität oder bei einer internationalen, im Hochschulbereich tätigen, Organisation absolviert werden. Die Unterrichtssprache ist Englisch; Studierende können ihre schriftlichen Arbeiten und die Abschlussarbeit wahlweise in deutscher oder englischer Sprache verfassen.

8. Feststellung und Dokumentation des Studienerfolgs

Die die jeweiligen Module abschließenden Hausarbeiten, Praktikum und Praktikumsbericht sowie die Masterarbeit und das Prüfungskolloquium werden benotet. Alle Noten werden gewichtet und bilden den für die Abschlussnote maßgebenden Notendurchschnitt.

9. Art des Studienabschlusses

Das Studium schließt mit dem Grad „Master of Arts in Higher Education" (M.A.) ab und eignet sich für Vollzeit- oder Teilzeitstudierende.

10. Art der Qualitätssicherung

Qualitätssicherungsmaßnahmen finden in viererlei Hinsicht statt. Erstens werden die Studierenden von den Tutor/innen kontinuierlich begleitet und beraten und können sich sowohl bei lehr- und lernbezogenen als auch bei persönlichen Problemen an diese wenden. Darüber hinaus wurde im Sommersemester erstmalig eine Studierendenbefragung seitens der Tutoren durchgeführt über die Zufriedenheit der Studierenden mit dem Studiengang sowie mit den Tutorien und mögliche weitere Probleme und Bedürfnisse. Zweitens wird jedes einzelne Modul in der letzten Sitzung über Fragebögen oder eine entsprechende Abschlussdiskussion von den Studierenden evaluiert. Die Ergebnisse werden in der weiteren Planung nach Möglichkeit berücksichtigt. Drittens werden die Studierenden kontinuierlich von den Lehrenden beraten und zwar sowohl online als auch persönlich. Sie können mit kleineren Fragen jederzeit ins Zentrum kommen und Ansprechpartner/innen finden, sie können eine E-Mail schreiben, die schnellstmög-

lich beantwortet wird, oder sie können einen Termin für eine längere Beratung absprechen. In der Regel nehmen die Studierenden für jede schriftliche Modulprüfungsleistung mindestens einen persönlichen Beratungstermin in Anspruch und für die Masterarbeit jeweils mehrere Beratungstermine. Die Ergebnisse aller Modulprüfungsleistungen werden mit den einzelnen Studierenden jeweils ausführlich besprochen. Darüber hinaus fallen allgemeine Studien- und Praktikumsberatungen an. Viertens hält das INCHER-Kassel regelmäßig Kontakt zu den Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs (soweit dies gewünscht wird) und ist dabei, ein Alumninetzwerk aufzubauen. Zu diesem Zweck wurde eine von den Studierenden/Tutor/innen entwickelte Internetplattform (e-MaHE) für den Austausch mit Alumni geöffnet, da letztere zumeist in aller Welt verstreut sind. Sobald eine größere Zahl von Absolvent/innen vorhanden ist, ist geplant, eine Absolventenbefragung durchzuführen.

11. Kosten des Studiums

Das Masterprogramm ist konsekutiv und daher prinzipiell kostenlos. Bei Einschreibung an der Universität wird allerdings ein Semesterbeitrag in Höhe von ca. 220 Euro erhoben.

12. Beratung und Kontakt

Aktuelle Informationen über das Programm und die Zulassungsmodalitäten sowie ein elektronischer Zulassungsantrag finden sich im Internet unter der Adresse:
http://www.uni-kassel.de/incher/mahe

Ansprechpartner:
Prof. Dr. Barbara M. Kehm, Programmkoordinatorin,
Susanne Höckelmann Programmadministratorin,
E-Mail: mahe@uni-kassel.de,
www.uni-kassel.de/incher/mahe

■ **Dr. Barbara M.Kehm,** Professorin für Hochschulforschung, Internationales Zentrum für Hochschulforschung, Universität Kassel,
E-Mail: kehm.at.incher.uni-kassel.de

René Krempkow
Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre
Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz

ISBN 3-937026-52-5, Bielefeld 2007, 297 Seiten, 39.00 Euro

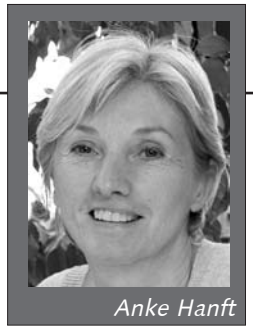
Mehr als eineinhalb Jahrzehnte sind vergangen, seit das Thema Bewertung der Hochschulleistungen und dabei vor allem der „Qualität der Lehre" in Deutschland auf die Tagesordnung gebracht wurde. Inzwischen wird eine stärker leistungsorientierte Finanzierung von Hochschulen und Fachbereichen auch im Bereich der Lehre immer stärker forciert. Bislang nur selten systematisch untersucht wurde aber, welche (auch nicht intendierten) Effekte Kopplungsmechanismen zwischen Leistungsbewertungen und Leistungsanreizen wie die Vergabe finanzieller Mittel für die Qualität der Lehre haben können. Für die (Mit-)Gestaltung sich abzeichnender Veränderungsprozesse dürfte es von großem Interesse sein, die zugrundeliegenden Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz auch empirisch genauer zu untersuchen. Nach der von KMK-Präsident Zöllner angeregten Exzellenzinitiative Lehre und der vom Wissenschaftsrat angeregten Lehrprofessur sowie angesichts des in den kommenden Jahren zu erwartenden Erstsemesteransturms könnte das Thema sogar unerwartet politisch aktuell werden.
Im Einzelnen werden in dieser Untersuchung die stark auf quantitative Indikatoren (v.a. Hochschulstatistiken) bezogenen Konzepte zur Leistungsbewertung und zentrale Konzepte zur Qualitätsentwicklung bezüglich ihrer Stärken und Schwächen sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten diskutiert. Bei der Diskussion von Leistungsanreizen wird sich über den Hochschulbereich hinaus mit konkreten Erfahrungen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung auseinandergesetzt – auch aus arbeitswissenschaftlicher und gewerkschaftlicher Sicht. Bei der Diskussion und Entwicklung von Kriterien und Indikatoren zur Erfassung von Qualität kann auf langjährige Erfahrungen und neuere Anwendungsbeispiele aus Projekten zur Hochschulberichterstattung mittels Hochschulstatistiken sowie Befragungen von Studierenden und Absolventen sowie Professoren und Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Abschließend werden Möglichkeiten zur Einbeziehung von Qualitätskriterien in Leistungsbewertungen und zur Erhöhung der Akzeptanz skizziert, die zumindest einige der zu erwartenden nicht intendierten Effekte und Fehlanreizwirkungen vermeiden und damit zur Qualität der Lehre beitragen könnten.

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

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Anke Hanft & Tim Zentner

Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA), Universität Oldenburg


Anke Hanft

Tim Zentner

1. Zielgruppe

Der weiterbildende Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA) richtet sich an akademisch vorgebildete Berufstätige, die sich berufsbegleitend auf Managementtätigkeiten in Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen vorbereiten bzw. sich für diese weiterqualifizieren wollen. Eine weitere Zielgruppe bilden Personen mit einem wissenschaftlichen bzw. forschungsorientierten Interesse an (Weiter-) Bildungs-, Hochschul- und Wissensmanagement.

2. Profil des Masterstudiengangs

Der Masterstudiengang ist als ein berufsbegleitendes und internetgestütztes Studienangebot konzipiert. Anders als grundständig Studierenden erwartet die angesprochene Zielgruppe eine auf ihre beruflichen Zeitbudgets zugeschnittene Studienorganisation. Die Kernelemente sind:

- Ein duales Studienmodell verbindet berufliche Praxis und Studium.
- Durch den Einsatz internetgestützter Lerntechnologien können neue Lernwege beschritten werden.
- Renommierte Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis kommen als Dozenten zum Einsatz.
- Die Inhalte des Studienprogramms wurden für neu entwickelt und als Studienmaterialien aufbereitet.
- Differenzierte Angebotsformate und Abschlüsse sprechen unterschiedliche Bedarfe und Teilnehmergruppen an.

2.1 Blended-Learning

Ein ausschließlich berufstätiger Teilnehmerkreis stellt besondere Anforderungen an die Studien- und Lernorganisation sowie an Service und Betreuung. Die Organisation der Module nach einem blended-learning Ansatz ermöglicht Studierenden aus ganz Deutschland und dem benachbarten Ausland eine zeit- und ortsunabhängige Weiterbildung. Phasen des selbstgesteuerten Lernens sind mit Präsenzlernen und internetgestütztem kooperativen Lernen in der Weise kombiniert, dass ein flexibles und teilnehmerorientiertes Studium ermöglicht wird. Der Lernprozess findet weitestgehend über eine internetgestützte Lernumgebung statt. Die Studierenden können dadurch in räumlich verteilten Teams arbeiten und kommunizieren sowie intensiver betreut werden. Diese Betreuung wird in den Modulen von Dozenten und Mentoren sowie auf der Studiengangsebene vom Programm-Management übernommen.

2.2 Praxisbezug

Im Studiengang sind umfangreiche Projektarbeiten vorgesehen. Dies bedeutet, dass die Studierenden vor dem Hintergrund wissenschaftlich fundierter Theorien und Modelle reale Problemstellungen und Fallbeispiele aus der eigenen beruflichen Praxis bearbeiten. Die beruflichen Erfahrungen und Hintergründe der Studierenden sind somit in den Studienablauf eingebunden und wer¬den als wichtige fachliche Ressource betrachtet. Auf diese Weise entstehen unmittelbare Synergien zwischen Studium und beruflicher Tätigkeit.

2.3 Studienschwerpunkte

Das Oldenburger Masterprogramm bietet den Studierenden neben den Kernthemen des Bildungs- und Wissenschaftsmanagements weitere Spezialisierungsmöglichkeiten zur individuellen Profilentwicklung. Durch die Wahlpflichtmodule kann eine Spezialisierung in den Bereichen „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ oder „Management von Weiterbildung“ erlangt werden. Darüber hinaus ist eine Professionalisierung in den Themen „Lernen mit neuen Technologien“, Organisation und Veränderungsmanagement“, „Daten, Informationen und Wissen verarbeiten“ sowie „Führung und Kooperation“ möglich.
Zurzeit wird ein weiterer Studienschwerpunkt „Forschungsmanagement“ aufgebaut. Das erste hierzu geplante Modul wird in Kooperation mit der Fraunhofer Gesellschaft entwickelt und im Jahr 2010 durchgeführt.

3. Beginn, Umfang und Dauer des Studiums

Jährlich zum 1. September können sich Interessenten auf einen Studienplatz im Masterstudiengang bewerben. Der Masterstudiengang hat einen Umfang von 120 Kreditpunkten und kann in der Regel berufsbegleitend in sechs Semestern studiert werden. Die eigene Studiendauer kann flexibel dem individuell zur Verfügung stehenden Zeitkontingent angepasst werden. Der Studiengang folgt in der zeitlichen Taktung der Studienmodule nicht dem Semesterrhythmus, sondern orientiert sich an den üblichen Arbeitszeiten Berufstätiger. Dies gewährleistet eine gleichmäßigere Verteilung der individuellen Arbeitsbelastung auf einen breiteren Zeitraum. Über die Anrechung von Kompetenzen und Studienzeiten kann die Studiendauer um bis zu 50% verkürzt werden.

Abbildung 1

	MODULPHASEN	DAUER	BETREUUNG
1	**Vorbereitung** Anhand von Studienmaterialien bereiten sich die Teilnehmer auf das Modul vor	4 Wochen	Lernmanagementsystem zur Kommunikation und Kollaboration Betreuung durch Dozenten und Mentoren
2	**Präsenzworkshop I** Fachinput, Diskussionen, Fallstudien und Bildung von Projektteams	2 Tage	
3	**Projektarbeit** Virtuelle Bearbeitung der Projektaufgaben in Kleingruppen	8 Wochen	
4	**Präsenzworkshop II** Präsentation der Projektarbeiten, Fachdiskussionen	2 Tage	
5	**Modulnachbereitung** Erstellung von wissenschaftlich fundierten und reflexiven Projektberichten	4 Wochen	

Die Unterrichtssprache ist in den Pflichtmodulen deutsch. In den Wahlmodulen können die Studierenden bei Interesse einzelne Module alternativ in englischer Sprache absolvieren.

4. Kompetenzprofil

Der Masterstudiengang Bildungsmanagement bietet den Absolventen eine wissenschaftliche Weiterqualifizierung auf universitärem Niveau, die zu kompetentem Managementhandeln in Bildungs-, Weiterbildungs- bzw. Hochschul- und Wissenschaftsinstitutionen befähigt. Der MBA-Abschluss qualifiziert sie für leitende Funktionen mit Personal- und Ressourcenverantwortung. Die Studierenden erwerben ferner die Promotionsberechtigung und die Zugangsberechtigung zum höheren Dienst.
Gegenüber anderen Angeboten besteht das Besondere des Oldenburger Masterstudiengangs darin, den Studierenden

- durch an beruflichen Handlungsfeldern ausgerichtete Lerninhalte (Management von Bildung und Wissenschaft) und
- durch einen ständigen Praxistransfer in der projektorientierten Teamarbeit eine kontinuierliche und berufsnahe Kompetenzentwicklung zu ermöglichen.

Im Rahmen der Projektarbeiten kann das theoretisch Gelernte eingesetzt und auf seine Relevanz für das konkrete Handeln in Bildungsorganisationen überprüft werden. Darüber hinaus werden in der Kooperation mit anderen Teilnehmern Erfahrungen ausgetauscht und neues Wissen generiert, was zu interessanten Lösungsansätzen führt. Durch den ständigen Austausch zwischen Projektteam und den Mentoren, sowie den fachlichen Input durch die wissenschaftlichen Experten kommt es zu Lernsynergien, die in den Unternehmen zu konkreten Organisationsentwicklungsprojekten führen können.
Neben den Fachkompetenzen und den vor allem in der projektförmigen Studienorganisation geförderten Methoden- und Sozialkompetenzen werden in Professionalisierungseinheiten die im beruflichen Alltag erforderlichen Handlungskompetenzen wie Präsentation, Moderation, Selbstmanagement oder Gesprächstechniken gezielt trainiert. Regelmäßig eingebrachte Praxisbeispiele und modellhafte Übungen runden das Lernarrangement ab.

5. Modulstruktur und Inhalte

Die Studienstruktur folgt einem einheitlichen Lerndesign. Die Module sind so gestaltet, dass sie in sich abgeschlossene Themen behandeln, die in einer dem persönlichem Bedarf angepassten Reihenfolge belegt werden können. Ein Modul hat eine Dauer von etwa 16 Wochen und wird in der Regel mit 6 Kreditpunkten bewertet.
Für den erfolgreichen Studienabschluss absolvieren die Studierenden acht Pflicht- und acht Wahlpflichtmodule und erstellen im letzten Semester die Master-Thesis.

- Pflichtmodule vermitteln die im Bildungs- und Wissenschaftsbereich notwendigen und grundlegende theoretische Ansätze und Managementkompetenzen. Diese acht Module sind von allen Studierenden zu belegen. Modulthemen sind u.a. Strategisches Management, Bildungsökonomie, Bildungspolitik, Projektmanagement, Marketing und Controlling.
- Wahlpflichtmodule ermöglichen die Entwicklung eigener Profile. Im Studiengang werden jeweils mit mehreren Modulen die Profile „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ (u.a. Personalmanagement, Budgetierung, Hochschulpolitik) und „Management von Weiterbildung“ (u.a. Netzwerkbildung, Lifelong Learning, Angebotsentwicklung) angeboten. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit zur weiteren Professionalisierung in den Bereichen: „Lernen mit neuen Technologien“, „Organisation und Veränderungsmanagement“, „Daten, Informationen und Wissen verarbeiten“ sowie „Führung und Kooperation“.

Seit 2008 besteht eine Kooperation des Oldenburger Masterstudiengangs mit dem Deutschen Akademischen Austausch Dienst (DAAD) im Rahmen der DIES-Programmreihe (Dialogue on Innovative Higher Education Strategies). Projektpartner bei der Entwicklung und Moduldurchführung ist die Nelson Mandela Metropolitan University in Südafrika. Im Zuge der DIES-Partnerschaft wurden erstmals Module englischsprachig übersetzt und als Wahlangebot in den Studiengang implementiert. Die Oldenburger MBA-Studierenden haben somit jedes Semester die Möglichkeit an englisch-sprachigen Modulen mit einer internationalen Studierendengruppe teilzunehmen.

6. Zulassungsvoraussetzungen und Kompetenzanrechung

Jeweils zum Wintersemester werden bis zu 25 Studierende aufgenommen. Voraussetzung für die Zulassung sind ein erster akademischer Studienabschluss und eine mindestens zweijährige Berufserfahrung. Über die Zulassung zum Studiengang berät ein Zulassungsausschuss anhand von Motivationsschreiben, Darlegung der Studienziele, bisherige Weiterbildungserfahrungen, beruflicher Werdegang etc.
Im Masterstudiengang besteht die Möglichkeit der Anrechnung von Kompetenzen: Dies betrifft bereits erbrachte Studienleistungen sowie außerhochschulische Qualifizierungen und beruflich erworbene Erfahrungen. Dabei können die Studierenden sowohl einzelne Module zur Anrechung bringen als auch auf pauschale Anrechungsmodelle zurückgrei-

fen. Die Anrechnungsquote kann entsprechend den KMK-Empfehlungen bis zu 50% des Studiums (bis zu 60 Kreditpunkte) betragen.

7. Feststellung und Dokumentation des Studienerfolgs

Sämtliche Prüfungen sind in den Modulablauf integriert und werden studienbegleitend absolviert. Folgende Prüfungsformen werden angeboten:

- Bearbeitung von Online-Aufgaben,
- Ergebnispräsentation in Präsenz,
- internetgestützte Ergebnispräsentation in der Lernumgebung,
- schriftliche Portfolios,
- Hausarbeiten,
- Teilnahme an Kolloquien.

Die Prüfungsformen sind so gewählt, dass sie ein hohes Maß an Reflexionsvermögen von den Studierenden verlangen. So werden diese z.B. in den Portfolios gebeten, den eigenen Lernfortschritt und neues Wissen zu dokumentieren und die eigene Mitarbeit im Projekt kritisch zu reflektieren. Das Portfolio gibt somit auch Außenstehenden (z.B. Arbeitgebern) einen guten Einblick in die Kompetenzentwicklung der Studierenden.
Mit erfolgreichem Abschluss der Module bekommen alle Studierenden ein Zertifikat der Universität Oldenburg. Auf diesem sind die Inhalte, Bewertungen und bearbeiteten Themen dargestellt. Im Laufe des Studiums erhalten die Studierenden somit regelmäßig vorzeigbare „Zwischenzeugnisse", die für Bewerbungen etc. eingesetzt werden können.
Die regelmäßigen Befragungen von Studierenden und Absolventen zu den Themen Lernerfolg, employability, Karriere etc. geben den Studiengangsverantwortlichen wichtige Hinweise (vgl. Kap. 9) auf die Entwicklung und den Verbleib der Studierenden/Absolventen und dokumentieren den Studienerfolg.

8. Abschlüsse

Der Masterstudiengang schließt mit dem staatlich anerkannten Mastergrad „Master of Business Administration (MBA)" ab. Die Teilnehmenden erhalten zusätzlich nach jedem erfolgreich absolvierten Modul ein Zertifikat der Universität Oldenburg.

9. Qualitätssicherung und -entwicklung

Um die Qualität des berufsbegleitenden Masterstudiengangs auch in Zukunft kontinuierlich zu verbessern und die Angebote im Sinne einer didaktisch und organisatorisch innovativen Studienangebotsgestaltung weiterzuentwickeln, finden verschiedene interne und externe Qualitätssicherungs-instrumente Anwendung.

<u>Interne Dimension</u>

a. Evaluation: Das Oldenburger Programm wird durch die Befragung der Studierenden und Absolventen regelmäßig evaluiert. Die Kernthemen der Evaluation sind:

- Studienmodule (u. a. Bezug zur eigenen Praxis, Lernerfolg, Betreuungsqualität, workload)
- Studienmaterialien (u.a. Inhalte, Verständlichkeit, Struktur und didaktische Aufbereitung)
- Dienstleistungsqualität (u.a. Beratungsqualität, Antwortzeiten, Kommunikation, technischer Support) sowie
- Studienorganisation insgesamt (u.a. Lernorganisation über internetgestützte Lernumgebung, Beurteilung der Lehr-Lern-Methoden, Vereinbarkeit Studium/Beruf/Familie, workload, Lernerfolg, Zufriedenheit).

Die Ergebnisse der Befragungen fließen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Weiterentwicklung des Programms ein.

b. Qualitätszirkel: Regelmäßig finden (studiengangsübergreifende) Arbeitsgruppen (z.B. mit Querschnittsverantwortlichen, Prüfungsamt, Lernumgebungsadministration) statt, um die Weiterentwicklung des Programms zu koordinieren.
c. Feedback-Runden: In gemeinsamen Treffen mit den studentischen Vertretern, den Dozenten sowie Mentoren erhalten die Studiengangskoordinatoren Hinweise zur Weiterentwicklung.
d. Schulungen: Die Mentoren werden durch Schulungen und Trainings auf ihre Aufgaben vorbereitet. Dies sichert die Wahrung hochschuldidaktischer Standards über alle Module hinweg und erweist sich bei der hohen Beteiligung auswärtiger Lehrender als wichtiges Qualitätsmerkmal.

<u>Externe Dimension</u>

e. Expertenbeirat: Der Expertenbeirat ist mit Vertretern aus Hochschulen, Wissenschaft, Weiterbildung und Praxis besetzt. Er unterstützt den Studiengang bei der inhaltlichen Weiterentwicklung.
f. Akkreditierung und externe Begutachtung: Im Jahr 2005 wurde der Masterstudiengang erstmals durch die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEvA) akkreditiert. Für das Jahr 2010 ist die Reakkreditierung des Studiengangs beim Akkreditierungs-, Certifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut ACQUIN beantragt.

In der Aufbauphase wurde der Studiengang zudem durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft evaluiert, der dieses Angebot im Rahmen seines Programms „Modellstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement" förderte.

g. Benchmarking: Seit dem Frühjahr 2009 wird erstmals ein Benchmarking des Masterstudiengangs mit den Studienangeboten der Fraunhofer Academy durchgeführt. Aus den Ergebnissen werden weitere Impulse und Vorschläge für die didaktische und organisatorische Entwicklung des Programms abgeleitet.

10. Kosten des Studiums

Die Gebühren werden in der Regel modulweise zu Beginn des Semesters abgerechnet. Sie betragen für ein Modul 800 Euro. Die Studierenden können außerdem eine monatliche Teilzahlung der Gebühren vereinbaren. Über eine Gebührenstaffelung können außerdem Mengenrabatte genutzt werden.

11. Beratung und Kontakt

Das Bildungsmanagement-Team berät Interessenten und Studenten per Telefon oder E-Mail zu Fragen der Bewerbung, Anrechnung, Studienplanung und -organisation.

Ebenso können persönliche Informationsgespräche an der Universität vereinbart werden.
Kontakt: Tim Zentner, E-Mail: mba-info@uni-oldenburg.de

12. Homepage für weitere Informationen
http://www.mba.uni-oldenburg.de

■ **Dr. Anke Hanft,** Professorin für Weiterbildung, Universität Oldenburg, wissenschaftliche Leiterin des Masterstudiengangs Bildungsmanagement (MBA), E-Mail: anke.hanft@uni-oldenburg.de
■ **Tim Zentner,** Dipl.-Päd., Programm Manager für den weiterbildenden Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA), Universität Oldenburg, E-Mail: t.zentner@uni-oldenburg.de

Reihe Veranstaltungskonzepte und -materialien

Christa Rittersbacher:
„The Spirit of Proverbs" - Ein Seminar über Sprichwörter. Plädoyer für den Spaß am Lernen
Studierendenzentrierte Seminarkonzeption und -methodik am Beispiel Englische Sprachwissenschaft

Das Veranstaltungskonzept von Christa Rittersbacher gibt ein anregendes Beispiel dafür, wie „Spaß am Lernen" - so der Hinweis im Untertitel - vergrößert werden kann. Hier wird ein studierendenzentriertes Seminarkonzept vorgestellt, an dem sich eindrücklich zeigen lässt, wie der vielgeforderte Wechsel vom Focus auf Lehren zum Focus auf Lernen ('shift from teaching to learning') im Alltag von Lehre und Studium aussehen kann.

In Absage an den traditionellen Frontalunterricht ist das Seminar auf die Erfahrungen, Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnisse der Lernenden abgestimmt. Die Studierenden erleben Selbstorganisation, Selbstverantwortung und Kreativität als motivierenden Impuls und arbeiten eigeninitiativ auf selbst definierte Ziele hin. Erläuterungen zum methodisch- didaktischen Hintergrund wird in diesem Heft ebenso Rechnung getragen wie Vorschlägen zu Unterrichtsmaterialien (Folien, Stundenkonzeptionen, handouts etc.) und Beispielen aus den Forschungsarbeiten der Studierenden.

Methodik und Didaktik der beschriebenen Unterrichtseinheit sind in ihren Grundüberlegungen in vielen Fächern einsetzbar. Lassen Sie sich zu eigenen Phantasien verführen, wie Sie die Grundideen dieses Konzepts auf ihre eigenen Lehrveranstaltungen übertragen können! Diese Broschüre strahlt so viel Engagement in der Lehre aus, dass es ansteckend wirkt. Ich freue mich daher ganz besonders, die nun in den verschiedenen Fachkulturen geplanten Reihen gerade mit diesem Heft eröffnen zu können.

ISBN 3-937026-03-7 , Bielefeld 2003, 44 Seiten, 9.80 Euro

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

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

Christina Reinhardt (Hg.): Verborgene Bilder - große Wirkung.
Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt

ISBN 3-937026-28-2, Bielefeld 2004, 104 Seiten, 15 Euro

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

Alexander Rupp

MBA-Programm Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Fachhochschule Osnabrück

Alexander Rupp

1. Zielgruppe(n)
Das MBA-Programm Hochschul- und Wissenschaftsmanagement hat zum Ziel, die Modernisierung des Wissenschaftssektors voranzutreiben und das Berufsfeld des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements zu professionalisieren. Dementsprechend richtet sich das Programm in erster Linie an Interessierte, die im Managementbereich des Hochschul- und Wissenschaftssektors tätig sind. Angesprochen sind sowohl Wissenschaftler mit Managementaufgaben als auch Personen aus Verwaltungskarrieren, die in Hochschulen und angeschlossenen Institutionen, außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen und Forschungsinstituten, Wissenschaftsministerien der Länder und des Bundes oder öffentlichen Verwaltungen, öffentlichen Unternehmungen oder Non-Profit-Unternehmen beschäftigt sind und sich für Management im Hochschul- und Wissenschaftsbereich qualifizieren und spezialisieren möchten.
Studienplätze: jährlich 25

2. Besondere Kennzeichen/Profil des Studiums
Berufsbegleitendes, flexibles, praxisorientiertes Teilzeit-Studium; wissenschaftsadäquater Transfer von Methoden der Betriebswirtschaft auf Wissenschaftseinrichtungen; Berufsbegleitende Organisation ohne Vernachlässigung von Austausch in Präsenzeinheiten.

2.1 Studienform
Das MBA-Programm Hochschul- und Wissenschaftsmanagement verbindet ein intensives Kontaktstudium mit einem anspruchsvollen Selbststudium mit integrierten Distanzlehrangeboten. Im Sommersemester finden die Präsenzveranstaltungen einschließlich der Prüfungen von März bis Juli und im Wintersemester von September bis Januar statt. In der Regel sind jedes Semester vier Module zu studieren. Dementsprechend werden pro Semester ca. acht bis neun Präsenzseminare à zwei Tage angeboten. Sie finden an der FH Osnabrück freitags in der Zeit von 10:00 bis 17:30 und samstags - von 8:45 bis 15:45 Uhr statt.

2.2 Blended Learning-Elemente
Außerhalb der Präsenzphasen werden im Programm die Möglichkeiten des E-Learning über die Online-Plattform Stud.IP genutzt, um sowohl via Internet Lehrmaterialien zu verteilen als auch über Messaging, Chatrooms und Newsgroups ein interaktives Lernen in einem Netzwerk von Dozenten und Studierenden zu ermöglichen.

2.3 Praxisbezug
Im Rahmen des Studiums ist mind. ein Praxisprojekt in einer Organisation des internationalen Wissenschaftssystems zu absolvieren. Dabei ist eine konkrete Fragestellung zu bearbeiten, die sich inhaltlich aus einem der Basismodule ergibt. Es sollte sich jedoch in jedem Fall um ein Thema handeln, das ein methodisch-analytisches Vorgehen und den kritisch reflektierten Transfer theoretischen Wissens erfordert. Während eines Praxisseminars – Praxiskompaktwoche - werden die Projektberichte dem Plenum präsentiert und in thematisch gegliederten Workshops systematisch ausgewertet. Dazu werden als Diskussionspartner auch Vertreter der Paxisorganisationen eingeladen. Zudem findet während der Praxiskompaktwoche das jährliche „Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ statt. In allen Modulen dozieren neben den Lehrkräften der FH Osnabrück auch Experten aus der Praxis. Die Leitung des Studiengangs erfolgt durch nebenberufliche Professoren mit Standbeinen in der Praxis. Die Erfahrungen der Teilnehmer/innen werden in die Präsenzveranstaltungen eingebracht.

2.4 horizontale Ausdifferenzierung nach Studienschwerpunkten
Lehrgebiet 1: Internationales Wissenschaftssystem: In diesem Themenbereich werden die Grundlagen nationaler und internationaler Wissenschaftssysteme erarbeitet sowie rechtliche und theoretische Grundlagen vermittelt.

Lehrgebiet 2: Führung/Managementmethoden: Dieser Themenbereich stellt den Kernbereich des Studiums dar, in dem die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden im Kontext von Wissenschaftseinrichtungen im Mittelpunkt steht.

Lehrgebiet 3: Kommunikation/Soft Skills: Das Studium umfasst nicht nur die "harten" Methodenfragen, sondern nimmt auch die Entwicklung von relevanten Soft Skills in den Blick. Hier stehen Trainings im Mittelpunkt, die ebenfalls auf die speziellen Bedingungen von Wissenschaftseinrichtungen zugeschnitten sind.

Lehrgebiet 4: Praxistransfer: Eine zentrale Rolle spielt der Transfer des erworbenen Know-Hows in die Praxis. Weiterführende Informationen werden den Studierenden in einem jährlich aktualisierten Leitfaden zur Verfügung gestellt.

3. Beginn, Umfang und Dauer des Studiums, Verkehrssprache

Regulärer Studienbeginn erfolgt jährlich zum Sommersemester, aber auch ein Einstieg im Wintersemester ist möglich. Bewerbungsschluss ist aktuell der 15. Februar bzw. 15. August.

Studienart: berufsbegleitendes, postgraduales Weiterbildungsprogramm
Regelstudienzeit: 4-6 Semester (je nach Vorqualifikation)
Studienorganisation: Das Studium verbindet ein intensives Kontaktstudium mit einem eigenverantwortlichen Selbststudium. Das Kontaktstudium besteht aus Lehrveranstaltungen, Prüfungen und Workshops.
Unterrichtssprache: deutsch, englisch (ca. 10%)

4. Durch den Abschluss

Wer das Programm Hochschul- und Wissenschaftsmanagement erfolgreich abgeschlossen hat, erhält den akademischen Grad eines Master of Business Administration - MBA in Higher Education and Research Management.
Zugleich eröffnet der Studienabschluss den Zugang zum höheren Dienst. Das bedeutet, dass mit dem Abschluss des Studiums die Bildungsvoraussetzungen für den Zugang zum höheren Dienst nach § 13 BRRG in Bund und Ländern vorliegen. Die Feststellung, ob der Studiengang für eine bestimmte Laufbahn fachlich geeignet ist, bleibt der laufbahngestaltenden Behörde vorbehalten (§ 13 III BRRG).

5. Stufung und Struktur des Studiengangs:

siehe Musterstudienplan unter: http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/fileadmin/users/451/upload/Plaene/HWM-Musterstudienplan_aktuell.pdf

6. Zulassungsvoraussetzungen, Kriterien und Umfang der Anerkennung andernorts erbrachter Leistungen?

Wer zum MBA-Programm Hochschul- und Wissenschaftsmanagement zugelassen werden möchte, muss folgende Kriterien erfüllen:

- ein abgeschlossenes Hochschulstudium, z.B. der Rechts- und Verwaltungswissenschaften, der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, der Geisteswissenschaften oder der Naturwissenschaften an einer Universität oder Fachhochschule. Berufsakademie-Absolventen werden zugelassen, sofern sie einen akkreditierten Studienabschluss nachweisen können.
- eine in der Regel mindestens zweijährige Berufspraxis in einer Organisation des Hochschul- und Wissenschaftssystems, in einer öffentlichen Unternehmung, in einer öffentlichen Verwaltung oder in einer anderen Einrichtung mit einem auf das Wissenschaftssystem bezogenen Berufsfeld.

Anrechnung von Qualifikationen aus Erststudiengängen bzw. anderen Studiengängen
Sofern mind. 240 Leistungspunkte aus Erststudium (i.d.R. 8semestrige Studiengänge) und ggf. weiteren Studiengängen nachweislich vorliegen, werden 40 Leistungspunkte anerkannt. Maximal können bis zu 60 Leistungspunkte angerechnet werden.

Anrechnung anderer gleichwertiger Vorleistungen
Dazu zählen einschlägige Weiterbildungsmodule, Fortbildungen, Schulungen, die den Studienmodulen des Programms weitestgehend entsprechen. Über diese Option können sich auch Personen mit einem sechssemestrigem Erststudium (Bachelor, Diplom-Verwaltungswirt/in) Module anrechnen lassen. Mit der DHV Speyer besteht ein Kooperationsabkommen über Anrechnung von Studienleistungen.

7. Kosten des Studiums

Für die mit dem Studium verbundenen Leistungen (Lehrveranstaltungen durch hochrangige Praxisvertreter aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Verwaltung, Betreuung der Praxisprojekte in Hochschulen und anderen Wissenschaftsorganisationen, Bereitstellung von Studienmaterialien, Abnahme von Prüfungen etc.) wird von den Studierenden ein Entgelt in Höhe von 350 Euro pro Modul erhoben. Die Gesamtgebühren belaufen sich auf 8.400 Euro. Bei erfolgter Anrechnung von Vorleistungen (z.B. aus einem vorangegangenem Diplom-Studium) reduziert sich die Anzahl der zu erbringenden Prüfungsleistungen. Die Gesamtgebühren betragen in diesem Fall 5.600 Euro. Außerdem fallen pro Semester Studentenschafts- und Studentenwerksbeiträge an. Dieser Beitrag enthält als Leistung auch das sogenannte Semesterticket, das die Studierenden berechtigt, alle Buslinien in der Stadt Osnabrück sowie im Osnabrücker Land zu nutzen. Es schließt auch diverse Bahnverbindungen mit ein. Die Kosten für An- und Abreise, Unterkunft und Verpflegung sind von den Studierenden selbst zu tragen.

8. Beratung und Kontakt

- Prof. Dr. Frank Ziegele, Studiengangsleitung Hochschul- und Wissenschaftsmanagement,
  E-Mail: f.ziegele@fh-osnabrueck.de
- Prof. Dr. Hans Vossensteyn (nur englischsprachig), Studiengangsleitung Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, E-Mail: h.vossensteyn@fh-osnabrueck.de

9. Homepage für weitere Informationen

http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/hwm-mba.html

■ **Alexander Rupp,** Dipl.-Kfm. (FH), Geschäftsstelle Hochschul- und Wissenschaftsmanagement,
E-Mail: a.rupp@fh-osnabrueck.de

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

Peer Pasternack: Politik als Besuch

ISBN 3-937026-40-1, Bielefeld 2005, 253 Seiten, 29.70 Euro

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

Wolff-Dietrich Webler

Vergleich der Studienprogramme im Bereich der Kernaufgaben der Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen (Forschung, Lehre, Transfer und Weiterbildung)

Teil I: Wissenschaftsforschung, Hochschulforschung, Bildungsmanagement, Forschungsmanagement, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement - Vergleich der Programme

II. Studienprogramme für Führungs- bzw. Managementfähigkeiten

Die Studienprogramme, die allein Führungs- bzw. Managementfähigkeiten vermitteln oder erwerben lassen wollen - wenn auch am Beispiel von Hochschule und Wissenschaft - sind alle Zertifikatsprogramme. Hierzu zählen das Programm der Helmholtz-Akademie, das Programm „Führung im Wandel" des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), das Fortbildungsprogramm: Junior Professional Management (JPM) des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM) an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV) in Speyer sowie die „Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung" als Kooperationsveranstaltung der DFG und des ZWM.

Allgemeine Kennzeichnung der Angebote

Zielgruppen der Studienprogramme: Die Helmholtz-Gemeinschaft hat sich mit Hilfe des Malik Management Zentrums St. Gallen ein internes Studienangebot für ihren Nachwuchs für Führungsaufgaben in Wissenschafts- und Forschungsorganisationen aufgebaut, das allerdings „für Teilnehmer aus deutschen Hochschulen, Wissenschafts- und Förderorganisationen geöffnet" ist (S. 1 der Programm-Darstellung i.ds. Heft). Das Kernprogramm dauert eineinhalb Jahre und dient allein dem Studienschwerpunkt Management in der Wissenschaft. Organisatorische Trägerin des Angebots ist die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte, Berlin. Die Zielgruppen sind unter dem Aspekt der Führung relativ weit gefasst. „Das Kernprogramm richtet sich an exzellente junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie angehende Führungskräfte aus dem kaufmännisch-administrativen und dem Infrastrukturbereich, die bereits Führungsverantwortung tragen."

So könnten (ohne den Ausgangspunkt der Institute der Helmholtz-Gemeinschaft) auch die Zielgruppen des Programms des IWBB und des ZWM beschrieben werden.

Beim Programm des IWBB „Führung im Wandel" handelt es sich ohne Betonung auf „junge Kräfte" um eine kompakte Einheit zur Führungskräfteentwicklung für Fach- und Führungskräfte in Hochschulen und weiteren Wissenschaftseinrichtungen, für Mitglieder in der Leitung von Wissenschaftsorganisationen bzw. von Hochschulleitungen (und solche, die sich als persönliche Perspektive dafür interessieren), Mitglieder in Dekanaten sowie Dezernaten bzw. sonstiger Wissenschaftsverwaltung. Das Programm stellt einen ausgeklinkten Baustein aus dem Zertifikatsprogramm „Hochschulentwicklung" der Akademie des IWBB dar. Es ist in der Zusammenarbeit zwischen der Leuphana-Universität Lüneburg und dem IWBB weiter entwickelt worden.

Das Programm Junior Professional Management (JPM) des ZWM wendet sich an Nachwuchskräfte für Führungspositionen in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie in Unternehmen, die Forschung und Entwicklung betreiben.

Die „Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung" des ZWM richtet sich an Nachwuchsgruppenleiter, die erstmals eine eigene Arbeitsgruppe verantworten.

Zulassung: Im Fall der Helmholtz-Akademie schlägt die Leitung entsendender Institutionen (angehende) Führungskräfte vor. Soweit sie aus der Forschung kommen, müssen dort hervorragende Leistungen vorliegen. Als Altersgrenze für Bewerber gelten in der Regel 45 Jahre. Der Ausschuss besteht aus Vorständen der Helmholtz-Zentren und Vertretern des Malik Management Zentrums St. Gallen unter Vorsitz des Präsidenten der Helmholtz-Gemeinschaft.

Das ZWM erwartet für das JPM von der ersten Leitungsebene der entsendenden Organisation einen Vorschlag bzw. eine Empfehlung. Dann sind auch Initiativbewerbungen möglich. Das IWBB prüft die Bewerbungen bzgl. Motivation und Voraussetzungen; daraufhin kann von diesem Studium abgeraten, evtl. eine Nichtzulassung ausgesprochen werden. Ein besonderes Zulassungsverfahren ist jedoch nicht vorgesehen. Bewerbungen erfolgen oft auf persönliche Einladung der IWBB-Moderatoren aus anderen Zusammenhängen (z.B. anderen Weiterbildungen) heraus. Die Qualität der Studierenden zeigt sich schon in der Initiative, sich zu einem solchen Zusatzstudium zu entschließen, das i.d.R. mit erheblichen privaten Kosten und entsprechenden Abwägungen verbunden ist, und in den Studienleistungen selbst.

Studienziele: Alle Programme formulieren z.T. sehr ambitionierte Ziele. Gerade diese Intention und Programmatik wird kritisch mit den zeitlichen und konzeptionellen Rahmenbedingungen auf ihren Realismus hin zu vergleichen sein.

1. Das Studienziel der Helmholtz-Akademie besteht in der Qualifizierung für die tägliche Organisation und langfristige Steuerung komplexer Forschungseinrichtungen und -projekte.
2. Das JPM des ZWM will Nachwuchskräfte für Führungspositionen in Wissenschaftseinrichtungen ausbilden. Die wissenschaftliche Kompetenz soll in zentralen Aspekten des Wissenschaftsmanagements durch operative und strategische Fähigkeiten ergänzt werden. Diese sind aus Alltagsanforderungen abgeleitet und decken - so die Angabe - „das ganze Spektrum des Wissenschaftsmanagements ab, von der Strategieentwicklung über Organisations- und Projektmanagement, Mitarbeiterführung, Verhandlungsführung bis hin zu Marketing" (zur Realisierung s. u.).
3. Die „Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung" des ZWM formuliert zunächst vorsichtig, sie wolle vorhandene Kompetenzen im Management in 5 Themenfeldern „vertiefen und erweitern". Dann aber wird angekündigt, „die Themenfelder decken das ganze Spektrum des Managements ab, vom Projektmanagement über Finanzmanagement und Technologietransfer, Rhetorik, Didaktik bis zu Medien und Öffentlichkeit". Dies stellt ein anderes „ganzes Spektrum des Wissenschaftsmanagements" dar als im benachbarten Programm.
4. Abweichend macht das IWBB für sein Programm Führung im Wandel auf Zusammenhänge aufmerksam, die in diesem Studium besonders verfolgt werden: Dekane, Institutsdirektoren und Inhaber größerer Lehrstühle empfinden sich häufig zunächst nicht als akademische Führungskraft mit Personalverantwortung (FK); sie nehmen ihre „Ausstattung" zunächst als persönliche Chance zu intensiver eigener wissenschaftlicher Arbeit wahr. Aber auf sie, mit ihnen baut die Hochschulleitung bei der Weiterentwicklung der Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen. Rollenfindung, Rollenklärung und die Entwicklung der eigenen Identität als Führungskraft stehen ebenso im Mittelpunkt wie die Führungsmethoden. Neben Kompetenzerwerb wird ein gemeinsames Rollenverständnisses als FK entwickelt. Bei homogenen Gruppen einer Institution (z.B. Dezernenten und entsprechenden Nachwuchskräften einer Hochschule) werden Ziele der Teambildung verfolgt. Auch der Nachwuchs für leitende Organisations- und Verwaltungsfunktionen erhält hier solide, handlungsorientierte Grundlagen für die berufliche Zukunft. Allerdings beschränkt sich das Zertifikatsprogramm auf wenige zentrale Aspekte der Führung; es erhebt nicht den Anspruch, allein durch dieses Programm flächendeckend (alle) die Managementkompetenzen erwerben zu können, die nötig sind, „um Führungspositionen in Verwaltungen oder Professuren oder Nachwuchsgruppenleitungen wahrnehmen zu können", wie andere Programme das versprechen. Der Zeitrahmen aller dieser Programme erlaubt das nicht.

Was die Arbeitsmarktchancen in Hochschule und Forschung betrifft, so eröffnen sich den Absolventen sicherlich (mit erkennbaren Abstufungen) mit Studienabschluss der Programme 1-3 gute berufliche Perspektiven im Wissenschaftsmanagement, nicht zuletzt aufgrund des Mentoring-Programms (s.u.). Das Programm 4 „Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung"(NGL) des ZWM hinterlässt allerdings Zweifel, im derzeitigen Rahmen seinen eigenen diesbezüglichen Anspruch einlösen zu können (zur Begründung s.u.).

Umfang, Abschluss und Kosten der Programme: Der Zeitrahmen sieht in allen 4 verglichenen Programmen verschieden aus; zunächst im Überblick: In der Helmholtz-Akademie beträgt er in reinen Seminartagen 22 Tage (17 LP = Leistungspunkte); im IWBB 12 Tage (11,5 LP); im ZWM-JPM 18 Tage (14 LP); im ZWM-NGL 15 Tage (7,7 LP); weitere Aktivitäten (insbesondere Mentorentreffen) kommen in fast allen Programmen dazu, ohne allzu zeitintensiv zu sein.

1. Im Fall der Helmholtz-Akademie umfassen die Seminare 22 Tage. Dies entspricht nach obiger Umrechnung etwas mehr als 7 zweistündigen Semesterveranstaltungen, also etwa zwei Dritteln eines Studiensemesters. In Leistungspunkte umgerechnet: 22 x 10 x 2 = 440 : 30 = rd. 15 plus 2 LP pauschal für Mentoring = 17 LP. Das Programm schließt mit dem Zertifikat des Malik Instituts ab. Titel: „Zertifizierter Manager des Malik Management Zentrums St. Gallen" - nicht: „der Akademie für Führungskräfte der Helmholtz-Gemeinschaft". Die Kosten des Studiums übernimmt die entsendende Institution z.Z. mit ca. 20.000 Euro pro Person.
2. Das IWBB-Programm „Führung im Wandel" umfasst: 6 zweitägige Blockseminare (12 Tage x 10 akad. Std. = 120 Std. plus 120 Std. Vor- und Nachbereitung plus 45 Std. Arbeit in Projektgruppen (inkl. Ergebnispräsentation) = 285 Std. : 30 = 9,5 LP plus 2 LP pauschal für Mentoring = 11,5 LP). Das entspricht 4 zweistündigen Semesterveranstaltungen, also zwischen einem Drittel und der Hälfte eines Semesters. Die Absolventen erhalten ein Zertifikat über die erfolgreiche Teilnahme am Führungsprogramm mit Angabe der Bestandteile. Die Kosten betragen je nach Details (Mentoring und Coaching) zwischen 2.300 und 3.400 Euro.
3. Das Programm JPM hat ein Volumen von 6 Veranstaltungen zu je drei Tagen (= 18 Tage), verteilt über 12 Monate. 18 x 10 akad. Std. = 180 Std. x 2 (Vor- und Nachbereitung) = 360 Std. Studienpensum : 30 = 12 LP. Daneben besteht die mentorielle Begleitung über 12 Monate, veranschlagt mit pauschal 2 LP; zusammen 14 LP. Das entspricht 6 zweistündigen Semesterveranstaltungen, also etwa der Hälfte eines Semesters. Die Absolventen erhalten ein Zertifikat über die erfolgreiche Teilnahme am Programm sowie an der Nachbereitung durch einen Mentor. Der Komplettpreis beträgt 8.700,- Euro (inkl. MWSt., Verpflegung und Unterkunft).
4. Die „Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung"(NGL) des ZWM umfasst 5 Veranstaltungen zu je drei Tagen (= 15 Tage; lt. Plan 116 akad. Std. x 2 = 232 : 30 = 7,7 LP). Das entspricht 4 zweistündigen Semesterveranstaltungen, also etwa einem guten Drittel eines Semesters. Die Kosten betragen rd. 4.550 Euro (Für Emmy-Noether-Geförderte übernimmt die DFG die Kosten).

Das Volumen der Programme liegt zwischen einem und zwei Drittel eines Semesters. Keines der Programme kommt über zwei Drittel eines einzigen Semesters hinaus. Unwill-

kürlich kommt die Frage auf, was denn dann Studierende in 4-semestrigen Masterstudien lernen, wenn man - was einige Programme versprechen - sich angeblich bereits mit einem Drittel-Semester „das ganze Spektrum des Wissenschaftsmanagements" aneignen kann.
Entsprechend bescheiden müssen auch die Erwartungen an die Lerneffekte sein, auch wenn die Klientel, berufserfahren mitten in den Anforderungen stehend, intensiver lernen wird als „normale, jüngere Studierende" für einen erst bevorstehenden Beruf.

Ableitung der Inhalte aus beruflichen (und außerberuflichen) Handlungserfordernissen/Absolventenprofil/Lernergebnisse (learning outcomes):

1. Im Programm der Helmholtz-Akademie entstammen die Inhalte der Managementlehre, angewendet auf Beispiele aus der Praxis wissenschaftlicher Organisationen. Die repräsentierte Praxis wird also wesentlich durch die Erfahrung der Teilnehmer bereichert, aber auch begrenzt. Das erwartete Lernergebnis wird durch die Konzeption der praxisorientierten Seminare, die von Vermittlung und Erwerb des Sachwissens entlastet sind, indirekt beschrieben.
2. Das IWBB-Programm „Führung im Wandel" ist direkt aus existierenden bzw. künftig erwartbaren beruflichen (und außerberuflichen) Handlungserfordernissen abgeleitet (vgl. Webler 1993, 2002, 2004). Das Programm geht inhaltlich auch auf Handlungserfordernisse zurück, die sich einer Universität - allerdings generalisierbar - real gestellt haben, kontrolliert durch die Erfahrung der Moderatoren und durch die Managementlehre. Für jedes Seminar liegen die angestrebten Lernergebnisse als Kompetenzprofil schriftlich vorab vor. Lernergebnisse zeigen sich in den Simulationen und im Projekt.
3. Im JPM wird ein Anforderungsprofil zu Grunde gelegt, das von der Personalauswahl und der Mitarbeiterführung über das Projektmanagement bis zur Kommunikation mit der Presse reicht.
   Das Konzept weist die Lehrthemen der Dozenten aus (input), aber nicht, welches Lernergebnis angestrebt wird. Dies ist nur in einigen Teilen der Fall, wie in Kommunikationsübungen, dem „outdoorworkshop" zur Führung und Zusammenarbeit in Teams, dem „Kameratraining" in der Medienkommunikation („typische Situationen zwischen Wissenschaftler/innen sowie Journalist/innen") oder der Durchführung von Bewerberinterviews mit Videoaufzeichnung.
4. Die „Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung"(NGL) wurde konzipiert, um eine Lücke zwischen Forschung und Management zu schließen. Mit ihr sollen Anforderungen, wie die Führung eines Teams, Methodik und Didaktik, Fragen der Personaleinstellung und -führung, des Projektmanagements und -controllings, der Qualitätssicherung, des Wissenschaftsmanagements und des Finanzmanagements bewältigt werden. Auch hier weist das Konzept die Lehrthemen der Dozenten aus (input), aber nicht, welches Lernergebnis angestrebt wird. Die Themenfelder gehören zweifellos zu den beruflichen Anforderungen, ohne dass ein umfangreicheres, konsistentes Anforderungsprofil für die Teilnehmer sichtbar zugrundegelegt würde. Die Themen werfen zwar Schlaglichter auf ein Profil, liefern Impulse und Beiträge, aber ohne ein solches Profil selbst ausbilden zu wollen.

Verknüpfung von Theorie und Praxis (Theoriewissen, Transfer- und Handlungsfähigkeit): Die Verknüpfung von Theorie und Praxis wird von allen Programmen relativ stark in den Vordergrund gerückt.

1. Helmholtz-Programm: Die Verknüpfung von Theorie und Praxis erscheint in diesem Programm sehr gut gelöst. Das Fachwissen der Managementlehre wird in Selbstlernphasen erworben, bevor die Studiengruppen in Seminaren zusammen kommen. Die Seminare dienen der Anwendung, Übung und Umsetzung des Gelernten als Praxistransfer. Praxisorientierte Aufgaben, Diskussionen, kollegiale Fallberatung sorgen für die nötige Transferfähigkeit in den eigenen Alltag. Dadurch, dass Teilnehmer aus Forschung, Administration und Infrastruktur gemeinsam lernen, können sie ihre Erfahrungen einbringen und gemeinsame Lösungen erarbeiten. In der Helmholtz-Akademie sind es ehemalige Führungskräfte aus der Wirtschaft, die den Transfer in Forschungsinstitute bewerkstelligen. Außerdem wird dieses Studien-Programm von einem Mentoring-Programm begleitet, das zusätzliche Praxiskontakte herstellt. Im Sinne der eingangs (Teil I, Abschnitt 7) erläuterten Bedenken sind auch hier die Ziele und Umstände kritisch zu überdenken.
   Daneben finden Kamingespräche statt, um „sich mit hochrangigen Gästen aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft in ungezwungener Atmosphäre auszutauschen und mögliche Rollenmodelle kennenzulernen". Beide Programmbestandteile dienen der Vernetzung innerhalb der deutschen Wissenschaftslandschaft.
2. Die meisten vorstehenden Punkte (ohne Kamingespräche) treffen auch auf das IWBB zu. Es handelt sich um ein besonders anwendungsnahes Programm mit regelmäßigen Rückbezügen auf Theorie. Die Blockseminare sind an typischen Hochschul- bzw. Wissenschaftsthemen entlang entwickelt. Fachliche Expertise und praktische, theoriegeleitete Handlungsfähigkeit in Hochschule und Forschung werden miteinander verbunden.
   Handlungskompetenz wird in Simulationen von Praxissituationen und im Projekt erworben. Im IWBB sind es in Führungsaufgaben besonders erfahrene Lehrende, die großenteils in Tandems zusammenarbeiten. Sie kommen direkt aus dem wissenschaftlichen und administrativen Bereich von Hochschule und Forschung und steuern den praxisnahen Verlauf.
3. Der Anwendungsbezug des JPM-Programms ist auch durch die Partnerschaft mit der BASF SE gesichert, die sich selbst als Praxisfeld einbringt. Seine Praxisnähe ist an den Sitzungsthemen ablesbar und durch die Zusammensetzung der Kooperanden gesichert. Fallbeispiele, Übungen und unterschiedliche Rollenspiele (z.T. mit Videonachbereitung) erleichtern den Transfer des theoretisch Gelernten in die Praxis. Das Programm JPM baut eine doppelte Dualität auf:
   A) eine Dualität von Fachangeboten in Studienveranstaltungen („Umgang mit Managementfragen") und einem Mentorensystem, in dem „Senior Experts" - „Persönlichkeiten aus den Führungsebenen von Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Wirtschaftsunternehmen

- als Mentor/innen für eine individuelle Betreuung zur Verfügung" stehen.

B) Die zweite Ebene der Dualität wird in den Veranstaltungen aufgebaut. Dort gestalten erfahrene Trainer/innen und Expert/innen im Wissenschaftsmanagement die Module im Tandem. Dies erlaubt eine enge Behandlung von Theorie und Praxis.
Das Studium führt zur Netzwerkbildung - zwischen den Teilnehmer/innen sowie zwischen jungen und erfahrenen Führungskräften.

4. Im NGL wird ebenfalls auf das Tandem-Prinzip gesetzt, ergänzt um „aussagekräftige Musterbeispiele, Übungsbeispiele und Fallgestaltung, Fallgruppen aus dem Wissenschaftsbereich". Im NGL sind die Teilnehmer außerdem eingeladen, im Vorfeld der Veranstaltung Fallbeispiele aus der eigenen Arbeit einzureichen.

Mentoren können in allen vier Programmen als fester Bestandteil oder optional dazu kommen.

Profil des Studiums: Die Programme setzen exzellente Kenntnisse der Wissenschafts- und Forschungsorganisationen bereits voraus. Systematische Inhalte aus dem Bereich von Wissenschaft und Forschung, wie in anderen Programmen, sind nicht Gegenstand der hier verglichenen Ausbildungen. Sie verstehen sich als reine Vorbereitung auf das Management von Wissenschaft. Die Sitzungsthemen und Abläufe liegen fest. Thematische Wahlmöglichkeiten (außer in Studienarbeiten) sowie interessenbezogene, individuelle Profilbildungen und Kombinationsmöglichkeiten sind zunächst nicht ausgewiesen - vielleicht von den Teilnehmern auch nicht gewünscht; sie bevorzugen evtl. eine knappe Organisation. (Vergleichbare Programme wie das der Helmholtz-Akademie oder des IWBB („Führung im Wandel") bieten dies auch kaum.) Die Programme verfolgen das Ziel, Spezialisierung in bereits ausgeübten (bzw. unmittelbar bevorstehenden) Tätigkeiten zu leisten.

Studienorganisation/praktische Studierbarkeit: Alle hier verglichenen Programme sind berufsbegleitend und zeitlich relativ flexibel angelegt. Einzuplanen sind die Präsenztermine von je zwei bis drei Tagen Dauer. Die dazwischen liegenden Lernphasen des Selbststudiums sind frei organisierbar. Die weiteren fachbezogenen Aktivitäten, wie Mentorentreffen, sind allerdings hinzuzurechnen. Das Selbststudium hat in den Programmen einen unterschiedlichen Stellenwert. Dort, wo die Module (=Blockseminare) mit deutlich divergenten Themen nebeneinander stehen, ist kontinuierliches Selbststudium kaum vorgesehen (vor allem im NGL des ZWM). Entsprechend sinkt die Lernintensität.
Größere Unterschiede ergeben sich vor allem bei einem Vergleich der Zeiten, die für die einzelnen Themenfelder vorgesehen sind.
1. Im NGL sind vorgesehen:
Modul 1: Hochschuldidaktik (alternativ: Lehre in großen oder Lehre in kleinen Gruppen oder Wissensvermittlung, Rhetorik und Didaktik) 16,5 Zeitstunden,
Modul 2: Medien und Öffentlichkeit: 14,5 Zeitstunden,
Modul 3: Personalmanagement: 16 Zeitstunden,
Modul 4: Projektmanagement: 16 Zeitstunden,
Modul 5: Finanzmanagement und Technologietransfer: 17,5 Zeitstunden.

In anderen Programmen (außerhalb dieses Vergleichs) werden zu jedem dieser Themen (mindestens) zwei ganze Tage plus schriftlicher Vor- und Nachbereitung, also ein Volumen von ca. 30-40 Stunden als notwendig angesehen. Schriftliche Vor- und Nachbereitung, die noch einzurechnen wären, spielen hier im Konzept kaum eine Rolle - jedenfalls nicht explizit dargestellt. Somit bleiben die Zeiten mindestens 50% unter dem für intensiveres Lernen notwendigen Zeitbudget zurück. Hochschuldidaktik ließe sich in diesem Rahmen allenfalls auf einem hohen Sockel des bereits erfolgten Erwerbs von Lehrkompetenz mit den in diesem Programm enthaltenen Seminaren ergänzen. Der Eindruck, so und in so kurzer Zeit ließe sich Lehrkompetenz erwerben, ist irreführend und bestärkt anscheinend unausrottbare Vorurteile.
2. Im JPM sind vorgesehen:
Modul 1: Einführung in das Wissenschaftsmanagement: 23,5 Zeitstunden,
Modul 2: Kommunikation & Konfliktmanagement: 16 Zeitstunden,
Modul 3: Haushaltsrecht, Medientraining & Selbstmanagement: 21 Zeitstunden (Haushaltsrecht 3 Std.; Medientraining 11,5 Std.; Selbstmanagement 5,5 Std.),
Modul 4: Personalmanagement: 23,5 Zeitstunden,
Modul 5: Projektmanagement & Verhandlungen: 21 Zeitstunden,
Modul 6: Mitarbeiterführung: 31 Zeitstunden.

Prinzipiell sind als Ziel von Lernprozessen die Grade der Aneignung von Kennenlernen bis gestaltend handeln können zu unterscheiden. Hier ist kaum mehr als ersteres zu erwarten. Auch diese Themen wirken zeitlich stark überladen bzw. der Zeitrahmen kann maximal zu einem Überblick oder nur zur Darstellung des Stoffes in starker Auswahl, auf jeden Fall nicht in aktiven Formen erworben werden. Nur in jenen wäre eine Aneignung von Expertise und Handlungsfähigkeit in diesen Feldern gewährleistet, wie das die Ziele des Programms ausweisen. Zum Vergleich: das Studienprogramm beispielsweise in Krems stellt - bezogen auf das gleiche Qualifikationsprofil und auf jeweils vergleichbare Themengebiete - 300 Stunden bereit, also das rd. 15-fache an Zeit.
3. Das Helmholtz-Programm reserviert jedem seiner Workshopthemen 2-3 Tage Präsenzstudium sowie Zwischenphasen des Lernens:
1. Kick-off, Start des Programms, 2. Grundsätzliches zum Management, 3. Aufgaben wirksamer Führung, 4. Werkzeuge wirksamer Führung, 5. Auftreten und Wirken, Umgang mit Medien, 6. Management von Innovationen, 7. Finanzielle Führung - jeweils noch begleitet von intensiven Aufgaben im Selbststudium. Die Themen der Seminare liegen deutlich enger beieinander als in den ersten beiden Programmen.
4. Das hier betrachtete IWBB-Programm hält ebenfalls für jedes Seminar zwei Tage vor, ergänzt um umfangreiches Selbststudienmaterial für die Vor- und Nachbereitung. Die Themen liegen wegen des schmaleren Zeitbudgets noch enger beieinander:

1: Startseminar – Führen im Wandel: Paradigmenwechsel im Rollen- und Führungsverständnis,
2: Kommunikation (u.a. professionelle Gesprächsführung und Sitzungsmanagement), Transparenz der Aufgaben, Zielvereinbarung,
3: Leistungsanforderungen und Beurteilungsmaßstäbe, Feedback - Fordern, Fördern, Motivieren,
4: Kooperation, Teamarbeit, Konflikte und ihre Bewältigung,
5: Projekt- und Veränderungsmanagement,
6: Entscheidung und Verantwortung - Führen zwischen Ergebnisverantwortung und Fürsorgepflicht. Zu diesen Seminaren kommen noch mehrere Treffen und Beratungen im Rahmen der Projektgruppe hinzu.

Arten des Lernens: Soweit ersichtlich, bilden in mehreren Programmen Dozentenvorträge mit anschließender Diskussion noch den wesentlichen Teil des Lernens. Besonders ausgeprägt im Helmholtz- und im IWBB-Programm, wird das Faktenwissen und die Handhabung der Management-Werkzeuge jedoch als Vor- und Nachbereitung der Seminare von den Teilnehmern selbst erarbeitet (per Skript oder per E-Learning), sodass die Präsenztermine mehr der gemeinsamen Verarbeitung als dem Ersterwerb der Inhalte dienen. In diese Selbstlernphasen sind im Helmholtz-Programm Übungen und Wissenstests, im IWBB-Programm das mehrwöchige Projekt eingearbeitet, in dem durch die Herstellung eines Produkts eine Rückmeldung über den Lernerfolg erreicht wird. Im Helmholtz-Programm heißt es:„Die Seminare dienen der Anwendung, Übung und Umsetzung des Gelernten als Praxistransfer. Praxisorientierte Aufgaben, Diskussionen, kollegiale Fallberatung sorgen für die nötige Transferfähigkeit in den eigenen Alltag." Phasen selbst organisierten und selbst verantworteten Lernens sind also ebenso vorhanden wie eine aktive und kreative Rolle der Studierenden. „Teilnehmer aus Forschung, Administration und Infrastruktur lernen zusammen, bringen ihre Erfahrungen ein und erarbeiten gemeinsame Lösungen..." Die Zeiten individuellen Lernens sind flexibel eigenen zeitlichen Möglichkeiten anpassbar. Die Verkehrssprache der hier verglichenen vier Programme ist Deutsch.

Resümierender Kommentar, Offene Fragen: Die Helmholtz-Gemeinschaft hat ihr Programm nach Anlage, Wahl des Kooperationspartners, Zulassungsvoraussetzungen, Wahl des Tagungsortes (Tagungsstätte in einem Schloß) und Kosten offensichtlich an der Spitze derartiger Programme ansiedeln wollen. Es versteht sich als Führungsakademie, wie der Name der Institution innerhalb der Helmholtz Gemeinschaft ausweist. Dieser Zweck wird so hoch eingestuft, dass dafür erhebliche Mittel bereit gestellt werden, die alle anderen vergleichbaren Angebote bei Weitem übertreffen dürften. Das Programm wird inhaltlich von einem als besonders exklusiv geltenden Partner durchgeführt, dem Malik Management Zentrum St. Gallen, der das Programm auch im Auftrag der Helmholtz-Gemeinschaft entwickelt hat. Betont wird, dass die „Trainer" dieses Zentrums selbst vorher Führungserfahrung sammeln konnten - ob im Wissenschaftsbereich selbst, bleibt offen. Offensichtlich war diese Kombination an öffentlichen Hochschulen bzw. entsprechenden Lehrstühlen nach Auffassung der Helmholtz-Gemeinschaft im deutschsprachigen Raum nicht anzutreffen. Diese Einschätzung wird voraussichtlich nicht überall geteilt. Sie stellt jedenfalls eine Herausforderung an die Hochschulen dar, derartige im Wissenschaftssystem vorhandenen Leistungen öffentlich sichtbarer zu machen.
Mit den Schritten, die die Helmholtz-Gemeinschaft eingeschlagen hat, liegt ein interessanter Versuch zur Problemlösung vor, der allerdings kein Selbstläufer ist. Vom strategischen Ansatz der Qualifizierung für ein Tätigkeitsfeld zwischen Forschung und Management herkommend werden hier verschiedene zielführende Grundvoraussetzungen angenommen:

a) Um Wissenschaftsmanagement vollgültig ausfüllen zu können, brauchen junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie angehende Führungskräfte aus dem kaufmännisch-administrativen und dem Infrastrukturbereich die gleiche (gemeinsame) Ausbildung.
b) Hier werden eher Wissenschaftler für Management-Aufgaben ausgebildet (diesem Ansatz ist zuzustimmen), als der umgekehrte Ansatz verfolgt wird, junge Manager in den Wissenschaftsbereich hineinwachsen zu lassen (wie das durchaus von anderer Seite, z.B. des CHE vertreten wird). Da das Ziel lautet: „Qualifizierung für die tägliche Organisation und langfristige Steuerung komplexer Forschungseinrichtungen und -projekte", das Programm aber auf Management-Inhalte beschränkt bleibt, wird 1. vorausgesetzt, dass das nötige Systemwissen bereits mitgebracht wird (was eigener Definition und Überprüfung bedürfte) und 2. das Hauptproblem im Transfer liegt, der in den Mittelpunkt der Ausbildung gestellt wird - letzteres offensichtlich zu Recht.
c) Bei der Wahl des Kooperationspartners Malik allerdings wird der umgekehrte Weg beschritten: Hier wird ein Management-Zentrum beauftragt, begleitet von vermutlich allen klassischen Problemen solcher Kooperationen, wie sie inzwischen auch immer wieder in den Kooperationsversuchen durchaus namhafter Unternehmensberatungen mit Wissenschaftseinrichtungen festgestellt werden konnten: Instrumente und Logik eines Produktions- oder großen Handelsunternehmens sind nicht einfach auf Wissenschaftseinrichtungen übertragbar. Das Wissenschaftssystem ist in seiner Funktionsvielfalt das deutlich komplexere; daher ist immer besondere Vorsicht geboten, Erfahrungen aus einfacheren Kontexten mit einfachen Mitteln auf komplexere Kontexte übertragen zu wollen. In der Personalführung beider Bereiche gibt es Überlappungsbereiche, aber auch so viele Unterschiede, dass hier ein ganz neuer Lernprozess notwendig war („für den Wissenschaftsbereich maßgeschneidert..." „an die Anforderungen des wissenschaftlichen Arbeitsumfeldes angepasst ..."), der Geld kostet. Didaktisch gesehen, liegt hier ein für sein Ziel „Wissenschaftsmanagement" überzeugendes Konzept vor. Die drei Zielgruppen: junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie angehende Führungskräfte aus dem kaufmännisch-administrativen und dem Infrastrukturbereich gemeinsam lernen zu lassen, ist ein wertvoller Ansatz, um alte Missverständnisse zwischen diesen drei Kulturen zu überwinden und das Verständnis für die unterschiedlichen Ansätze, Logiken und Denkgewohnheiten zu steigern.

Die nötige Qualität ist sicherlich auch mit Programmen etwas geringerer Ausstattungs-Exklusivität zu erreichen; aber sie unterstreicht demonstrativ (nicht zuletzt durch das, was finanziell den entsendenden Institutionen abverlangt wird) den Rang derartiger Ausbildung. Die Kosten fallen aus allen inhaltlich vergleichbaren, hier dargestellten Programmen überaus deutlich heraus.
Die wichtige Rolle, Funktion und Auswahl der Mentoren zeigt in diesem Programm nicht die gleiche Problematik wie im JPM-Programm, weil es sich hier um eine ursprünglich interne Weiterbildung von Mitgliedern der Helmholtz-Institute handelt, obwohl beide Mentoren-Programme Ähnlichkeiten aufweisen.
In einer akademischen Karriere kommt ein systematischer Erwerb von Führungskompetenzen i.d.R. nicht vor. Diese Lücke wollte das IWBB-Programm füllen. Das kompakte Zertifikatsprogramm ist von den durchweg praxiserfahrenen Teilnehmern nach anfänglicher Skepsis sehr gut angenommen worden. Aufwand und Ertrag stehen in einem guten Verhältnis. Dennoch soll der Wissenserwerb anhand der vorhandenen Skripte künftig aus den Präsenzseminaren heraus noch stärker in die Vorbereitungszeit verlegt werden. Dann gewinnen die Seminare noch mehr Raum für Praxissimulationen, kollegiale Fallberatung u.ä. Das Duo der Moderatoren bringt sehr viel Praxiserfahrung ein. Das Programm muss sich aufgrund der knappen Zeit strikt auf einige zentrale Themenkomplexe beschränken (Führung, Wandel der Führungsstile, Teamarbeit, Kommunikation, Konflikte, Verantwortung), um sie gründlich genug behandeln zu können. Es wird diskutiert, das Programm um ein Modul zu erweitern. Damit könnte die Intensität, d.h. Nachhaltigkeit noch gesteigert werden. Die jetzige Programmfassung geht auf den Auftrag der Leuphana-Universität zurück. Viel mehr Hochschulen wäre zu wünschen, ihre Führungskräfte in solchen Programmen weiterbilden zu lassen.
Mit dem JPM-Programm ist eine Angebotslücke in der Qualifizierung für wissenschaftliche Leitungs- und Personalführungsaufgaben erkannt worden, die ebenfalls mit dem vorliegenden Zertifikatsprogramm geschlossen werden sollte. Zunächst einmal ist es verdienstvoll, dieser Zielgruppe eine maßgeschneiderte Weiterbildungsmöglichkeit bieten zu wollen. Die Stärken des Programms liegen organisatorisch in der berufsbegleitenden Anlage über Werkstattseminare jeweils im Umfang einer Semesterveranstaltung von 2 SWS. Ein relativ breites Spektrum an Themen wird angesprochen. Die Wahl der Themen ist praxisorientiert und von kompetenten Dozenten vorgetragen. Die Durchführung der Seminare in Tandems der Dozenten ist zweifellos eine weitere Stärke dieses Programms. Tandems aus erfahrenen Weiterbildungskräften sowie Expert/innen im Wissenschaftsmanagement sichern einen engen Theorie/Praxisbezug. Tandems der Lehrenden helfen auch, Ermüdung zu verlangsamen. Auch die mentorielle Betreuung ist grundsätzlich zu begrüßen. Hier sind jedoch Mentoren zu unterscheiden, die den Lernprozess befördern, Vertraute und Konfliktberater sein können und solche, die eher als Karriereberater fungieren (s.I, 7).
Der Zeitrahmen des Programms umfasst 18 Tage : 3 = 6 x 2 SWS x 2 = 12 CP. Gemessen am Spektrum der Themen, erscheint das Programm zeitlich äußerst gedrängt: es behandelt zu viel in zu kurzer Zeit, m.a.W. das Themenspektrum ist für die verfügbare Zeit zu breit. Eine systematische Ableitung der ausgewählten Themen und Begründung ihrer Auswahl über eine Anforderungsanalyse hätte vor dieser Überfüllung (bei gleichzeitigem Fehlen anderer Aspekte) bewahrt. Bei einem Tageslauf von 8.30 bis 22.00 Uhr sinkt außerdem die Aufnahme- und Verarbeitungsfähigkeit so erheblich, dass sich Fragen der Lerneffektivität stellen. Um selbst urteils- und handlungsfähig zu werden, brauchen die Teilnehmer mehr Zeit und aktive Formen der Selbsterprobung. Die Themen der Module sind in der Mehrheit einleuchtend. Die Module 3 („Haushaltsrecht, Medientraining & Selbstmanagement") und 5 („Projektmanagement und Verhandlungen") scheinen jedoch nach anderen als nach systematischen Zusammenhängen oder in sich geschlossenen Handlungsabläufen zusammen gestellt zu sein. Sie erscheinen als wenig kohärente Themenkombination, die die Hauptanforderung an Module nicht erfüllt: einen Sinnzusammenhang zu bilden.
Auch die zeitliche Gewichtung einiger Sitzungsthemen während der Seminare erscheint zu knapp gefasst. Sie lässt erhebliche Zweifel aufkommen, dass hier jeweils mehr erreicht werden kann als Verständnis und Sensibilisierung; jedenfalls noch keine Expertise, geschweige denn solide Handlungskompetenz. Besonders augenfällig wird dies am Thema „Finanzmanagement", das an einem Vormittag binnen drei Stunden abgehandelt wird. Das reicht knapp für einen Überblick, quasi als Aufzählung. Eigene vertiefte Urteilsfähigkeit und kreative Handlungskompetenz in Fragen des Finanzmanagements sind da nicht zu gewinnen. Auch journalistisches Schreiben für Wissenschaftler („scientist meets journalist") als Gesamtblock von 4 Stunden erzeugt Verständnis und Sensibilisierung, aber keine ausreichende Handlungskompetenz. Derartige Schreibseminare dauern üblicherweise 2-3 Tage. Das Modul „Personalmanagement" reißt nur einige Aspekte aus dem Themenkomplex an; der Hauptakzent liegt auf Rekrutierung und Bewerberinterview sowie Arbeitsrecht im Überflug; viele andere zentrale Aspekte wie Personalentwicklung, Personalbindung, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen als wesentliche Aspekte des Führungshandelns sind zumindest im Programm nicht ersichtlich (einschließlich Veränderungsmanagement; Entscheidung und Verantwortung - Führen zwischen Ergebnisverantwortung und Fürsorgepflicht).
Insofern leistet das Fortbildungsprogramm Aufklärung, entwickelt Problembewusstsein und regt im günstigsten Fall zum Weiterlernen an - was nicht wenig ist. Aber für den Erwerb tiefergehender Kenntnisse, Expertise in diesem Gebiet und für professionelle Handlungssicherheit reicht die Zeit nicht. Falls die Rahmenbedingungen es nicht zulassen, mehr Zeit zur Verfügung zu stellen, müssen der Anspruch und vor allem der Ankündigungstext dem realistisch Erwartbaren angepasst werden. Die Selbstsicht, ein „bundesweit einmaliges Fortbildungsprogramm" für „den exzellenten Forschungsnachwuchs in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie in Unternehmen, die Forschung und Entwicklung betreiben", zu bieten, erscheint schon durch die Zusammenstellung von Parallelangeboten in dieser Ausgabe der P-OE stark relativiert.
Die mit diesem Programm verbundene Variante der Mentorenprogramme müsste noch einmal auf ihre Details über-

prüft werden. Momentan scheinen die Programmelemente zuzutreffen, die eingangs für unbefangenes Lernen als hoch problematisch eingestuft worden waren.

III. Kombinationsprogramme sowohl für Führungs- bzw. Managementfähigkeiten, als auch Expertise im Gegenstandsfeld Wissenschaft und Hochschule

Allgemeine Kennzeichnung des Angebots: In den Kreis der Kombinationsprogramme gehören die Masterstudiengänge der Universitäten Krems und Oldenburg, der Masterstudiengang der FH Osnabrück, das einsemestrige Weiterbildungsstudium „Wissenschaftsmanagement" der DHV Speyer sowie das umfangreichere der beiden Programme des IWBB „Entwicklungs- und Wandlungsprozesse in Hochschulen und Forschungseinrichtungen - kurz: Hochschulentwicklung", das sich ähnlich viel Zeit nimmt wie ein Masterstudiengang. Während die DHV Speyer von einem Präsenzstudium ausgeht, stellen alle anderen Studienangebote berufsbegleitende Teilzeit-Studien dar.

Zielgruppen der Studienprogramme: Die hier verglichenen Studienprogramme wenden sich faktisch an die gleichen Zielgruppen: an künftige oder schon etablierte Fach- und Führungskräfte aus allen Feldern der öffentlichen Verwaltung. Interessierte aus Wirtschaft, Politik und aus dem tertiären Sektor kommen ebenso in Frage wie Führungsnachwuchs in Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen sowie in Forschungsfördereinrichtungen und in der staatlichen Wissenschaftsverwaltung. Die DHV Speyer wendet sich als Besonderheit noch an Nachwuchskräfte, die von den jeweiligen Institutionen für drei Monate zur spezifischen Qualifizierung an die DHV Speyer entsandt werden.
Auch können die Studien in der Zukunftsplanung von erfahreneren Teilnehmern als systematische Vorbereitung auf Aufgaben in der Leitung und Verwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen eingesetzt werden, ebenso wie zur Vorbereitung auf eine Tätigkeit in Projekten der Forschung über Hochschulen und über andere Bereiche der Wissenschaft. Denkbar wäre sogar die Nutzung dieses Studiums (oder einzelner Stufen) als Vorbereitung auf den Übergang in ein Promotionskolleg mit Hochschule und Wissenschaft als Gegenstand.

Zulassung: Die Zulassungen zu den verschiedenen Studienprogrammen unterscheiden sich nur in Varianten. Voraussetzung ist ein Hochschulabschluss sowie bei manchen Programmen Erfahrungen im Hochschulbereich; Osnabrück fordert eine 2-jährige Berufspraxis mit Bezug zu Hochschule und Wissenschaft. Die meisten Programme prüfen Bewerbungen bzgl. Motivation und Voraussetzungen. Anerkennungsmöglichkeiten vorausgehender Lernerfahrungen sind unterschiedlich ausgeprägt, am stärksten in Oldenburg, Osnabrück und dem IWBB. Bei anrechnungsfähigen Vorleistungen werden im letzteren individuell differenzierte Studienverläufe vereinbart. Durch diese unterschiedlichen Erfahrungen entstehen gemischte Semestergruppen mit Hintergrund in Forschung, Lehre, Organisation. Die Qualität der Studierenden zeigt sich schon in der Initiative, sich zu einem solchen Zusatzstudium zu entschließen, das i.d.R. mit erheblichen privaten Kosten und entsprechenden Abwägungen verbunden ist, und in den Studienleistungen selbst.

Studienziele: Die Programme wollen alle für die bereits genannten Berufsfelder der Adressatengruppen vollständig qualifizieren (nicht nur ergänzen und vertiefen, wie die Kurzangebote). Da alle Programme (bis auf Speyer) das zeitliche Format 4-semestriger Masterstudiengänge haben, lassen sich die Studienziele realistischer einlösen als bei manchen der vorstehend verglichenen (Kurz-)Programme. In den Zielen zeigen sich gewisse Profilierungen. Z.B. formuliert Osnabrück das Ziel, „die Modernisierung des Wissenschaftssektors voranzutreiben und das Berufsfeld des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements zu professionalisieren". Dies soll u.a. durch den „wissenschaftsadäquaten Transfer von Methoden der Betriebswirtschaft auf Wissenschaftseinrichtungen" geschehen. Dies hat gewisse Ähnlichkeit mit den Zielen in Oldenburg. Demgegenüber sind das Angebot in Krems und das Bielefelder Studienprogramm für Entwicklungsprozesse in Hochschule und Wissenschaft deutlich breiter auf den Hochschul- und Forschungsbereich angelegt; Wissenschaftsmanagement macht darin nur ein Element aus. In Krems wird formuliert: „Ein wesentliches Kompetenzziel ist die Ausbildung zum reflektierten Praktiker, der/die in der Lage ist, für den eigenen Verantwortungsbereich im Wissenschaftsbetrieb passende und realisierbare Konzepte zu entwickeln oder diese umzusetzen. In diesem Zusammenhang ist ein weiteres Bildungsziel die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem spezifischen Bereich des Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in Abgrenzung zu anderen Organisationsformen (Wirtschaftsunternehmen), um den Besonderheiten und Anforderungen von Studium, Lehre und Forschung gerecht zu werden und eine adäquate Management- und Entwicklungskultur zu etablieren." (Zu den Zitaten vgl. die Einzeldarstellung der Programme in diesem Heft.)
Solide fachliche Grundlagen und Handlungskompetenz für Leitungs- und Referentenfunktionen eröffnen immer besondere Arbeitsmarktchancen in Hochschule und Forschung. Die Weiterqualifizierung im Bereich der Entwicklungsprozesse von Hochschulen und außeruniversitärer Wissenschaft ist ein aussichtsreiches Berufsfeld (s.o. Abschnitt I). Die Absolventen zeichnet - z-T. abhängig von Intensität und Dauer der Beschäftigung mit den entsprechenden Themen in den Studienprogrammen - ein vertieftes Verständnis für Sinn und Ziele von Wissenschaftseinrichtungen aus.

Umfang, Abschluss und Kosten der Programme: Die Studien in Oldenburg und Osnabrück umfassen 120 LP (in Krems 90 LP) und sind berufsbegleitend als Teilzeitstudium in 6 Semestern studierbar. In Oldenburg bestehen sie aus 8 Pflicht- und 8 Wahlpflichtmodulen plus Masterthesis. Ähnliche Zeitbudgets sind (bis auf das Semesterprogramm in Speyer) auch in den anderen Programmen zu veranschlagen. Ein Modul wird in Oldenburg mit 6 LP (180 Std.) veranschlagt und umfasst 16 Wochen als Bearbeitungskorridor. Das Studienangebot der Donau-Universität Krems geht von einem Pflicht- und Wahlpflichtbereich von 14 Modulen aus

(inkl. Praxisprojekt, des International Field Trip und der Master-Arbeit), die jeweils ein Volumen von ca. 10 LP haben. Es benutzt seine Module (ähnlich auch das IWBB) konsekutiv als Entwicklungsstufen und ermöglicht je nach Studienumfang bzw. -länge drei Abschlüsse: Certified Program (2 Semester, Module 1-3, 30 LP); Akademischer Experte (3 Semester, Module 1-7 plus Praxisprojekt, 60 LP); Master of Science (4 Semester, Module 1-14 inkl. Praxisprojekt, International Field Trip und Master Thesis, 90 LP). Dies ist in der Tendenz auch in Oldenburg angelegt.
Ohne Berücksichtigung anrechnungsfähiger, in anderen Programmen erbrachter Vorleistungen ergeben sich für das IWBB-Programm je nach gewähltem Profil (nur Basisstudium, ein oder zwei Schwerpunkte) 5-10-14 Module (plus eine einwöchige Informationsreise) mit insgesamt 16-27-38 Blockseminaren an 30-59-77 Veranstaltungstagen sowie Selbststudium, mit denen ein neuer beruflicher Schwerpunkt aufgebaut werden kann. Eine schriftliche Arbeit (z.B. kumulativ Teilarbeiten zusammenfassend) schließt das Studium ab. Daraus ergeben sich bis zu 75 LP, mit Vorleistungen 87 LP, evtl. ergänzt um Leistungen aus dem Wahlbereich. Der Umfang des Zertifikatsprogramms beträgt damit je nach individueller Gestaltung von 2 bis mehr als 3 Studiensemester.
Das Semesterprogramm „Wissenschaftsmanagement" der DHV Speyer geht von Veranstaltungen im Umfang von 22 SWS aus und bietet neben Pflichtveranstaltungen ebenfalls Wahlmöglichkeiten.
Alle hier verglichenen Studien sind Weiterbildungsprogramme (mit entsprechenden Folgen für die Kosten). Die Kosten des Studiums im IWBB-Programm „Hochschulentwicklung" schwanken je nach vereinbartem Individual-Curriculum (Anzahl der Stufen und Umfang der Schwerpunkte, Coaching/Mentoring, Anerkennung von Vorleistungen). Sie betragen pro Modul 800.- Euro (inkl. umfangreichem Studienmaterial), in Veranstaltungen mit Moderationstandems etwas mehr. Daraus ergeben sich je nach Wahl des Profils zwischen 4.400, 8.700 und 12.800 Euro, ggfls. plus Exkursion. Anrechenbare Vorleistungen senken die Kosten. In Oldenburg liegen die Studiengebühren bei 800 Euro pro Modul, insgesamt bei etwa 7.200 Euro (16 Module plus Abschluss). In Osnabrück belaufen sich die Kosten auf 8.400 Euro, die durch Anerkennungen bis auf 5.000 Euro sinken können (plus Semesterbeiträge durch Immatrikulation). In Krems liegen die Kosten je nach Art der Studienstufe bzw. des Abschlusses 3.700, 7.100 bzw. 9.900 Euro (plus international Field Trip).
In Speyer wird als Studienabschluss ein Zertifikat über das absolvierte Semester erteilt, in Bielefeld ein Zertifikat „Hochschulentwicklung" (ein internationaler Mastergrad ist in Entwicklung). In Oldenburg und Osnabrück wird als Abschluss der Master of Business Administration (MBA) erworben, in Krems der Master of Science (MSc).

Ableitung der Inhalte aus beruflichen (und außerberuflichen) Handlungserfordernissen/Absolventenprofil/Lernergebnisse (learning outcomes): Eine solche Ableitung liegt nicht in allen Studienprogrammen vor. Meist stützen sich die Verantwortlichen auf Erfahrungswerte. So kommen - trotz gleicher Berufsfelder, für die ausgebildet wird - auch sehr unterschiedliche Zuschnitte und Themenauswahl der Studiengebiete zustande. Im Vorfeld des Aufbaus des IWBB-Programms „Hochschulentwicklung" lagen mehrere Publikationen vor, in denen Anforderungsprofile geprüft und das Curriculum erkennbar aus existierenden bzw. künftig erwartbaren beruflichen (und außerberuflichen) Handlungserfordernissen abgeleitet wurde (Webler 1993, 2002, 2004). Absolventenprofile und insbesondere intendierte Lernergebnisse weisen in einiger Detaillierung die Programme in Bielefeld, Krems und Oldenburg auf.

Verknüpfung von Theorie und Praxis (Theoriewissen, Transfer- und Handlungsfähigkeit): Bis auf dasjenige der DHV Speyer, das durch seine Kürze anders organisiert ist, pflegen alle Programme neben ihrem theoretischen Anspruch einen intensiven, handlungsorientierten, an beruflichen Alltagsproblemen ihrer Studierenden orientierten Praxisbezug. Neben einer soliden fachlichen, theoretischen Basis stehen Praxisnähe und Handlungsfähigkeit der Teilnehmer in Hochschule und Forschung im Vordergrund. Aus den Programmen nicht ersichtlich ist allerdings die Beantwortung der Frage, wie weit dem Anwendungsbezug ein Rückgriff auf Theorie und wie weit ein Theorietransfer in die Niederungen der Praxis regelmäßig gelingt. Speyer weist darauf hin, dass die Weiterbildung gleichzeitig eine Plattform des Erfahrungsaustauschs der Teilnehmer untereinander und ein Forum ist, in dem wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen aufeinander treffen und sich wechselseitig bereichern.

Profil des Studiums: Wie erwähnt, bieten Oldenburg und Osnabrück BWL-basierte Studiengänge im Bereich Wissenschafts- und Bildungsmanagement bzw. Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an, während Bielefeld und Krems breitere Profile zugrunde legen, die sich auch noch einmal unterscheiden. Mit dem IWBB-Programm liegt ein interdisziplinäres Fachstudium zu „Hochschule und Forschung" vor, verbunden mit einem größeren Methodenteil (darunter Führungsmethoden, Planungsmethoden u.ä.). Hier ähnelt das Profil eher den Programmen an den Universitäten Bielefeld und Kassel (s.u.). Das IWBB-Programm zeichnet sich durch eine Kombination aus Grundlagen- und Anwendungsorientierung für neue berufliche Felder aus, sodass es auch bereits ausgeübten (bzw. unmittelbar bevorstehenden) Tätigkeiten zu Gute kommt. Dabei eröffnet das Studienprogramm, von einem gemeinsamen Sockel von Veranstaltungen ausgehend, durch verschiedene Zertifikatsebenen und Wahlmöglichkeiten zahlreiche Varianten der Stufung und Schwerpunktsetzung, sodass in ungewöhnlichem Ausmaß Chancen zu interessenbezogenen, individuellen Profilbildungen und Kombinationsmöglichkeiten entstehen. Die jeweils gewählte Stufe und die Schwerpunkte werden im „Diploma Supplement" sichtbar.

Studienorganisation: praktische Studierbarkeit für die Zielgruppen (zeitliche Flexibilität): Während Speyer vergleichsweise wenig Probleme mit der Studierbarkeit der Angebote hat, weil die Studierenden im Präsenzstudium anwesend sind, bieten die berufsbegleitenden Programme nicht unerheblichen Aufwand auf, um sich den Möglichkeiten der Studierenden anzupassen. Präsenztage sind am schwierigsten zu organisieren; daher wird versucht, ihre

Zahl relativ klein zu halten. Andererseits ist die nicht nur virtuell zusammen arbeitende Studiengruppe in Lernfortschritt und Motivationswirkung kaum zu überschätzen. Sollte die Zusammensetzung nicht optimal sein, sind professionelle Fähigkeiten gefordert, diese Phase konstruktiv zuende zu bringen. Das IWBB-Programm setzt umfangreicher als andere Programme bereits erbrachte und anrechenbare Vorleistungen voraus. Sie können auch parallel erbracht oder ausnahmsweise nachgeholt werden. Im Vorfeld des Studiums können alternativ vier verschiedene Programme bereits durchlaufen sein, die partiell oder als Ganzes anerkennungsfähig sind. Sie könnten bereits die Grundlage späterer Spezialisierung bilden.

A) Immer mehr wissenschaftlicher Nachwuchs hat ein Programm zum Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz durchlaufen oder Teile davon in Promotionskollegs besucht.
B) Immer mehr wissenschaftlicher Nachwuchs hat ein Programm zur systematischen Förderung der Forschungskompetenz, ebenfalls oft als Teil eines Promotionskollegs absolviert.
C) Wenige Interessierte werden einzelne Weiterbildungen zum Wissenschaftsmanagement oder das entsprechende Speyrer Semester durchlaufen haben.
D) Noch seltener werden Weiterbildungen zu den etwa den Dezernaten in Hochschulverwaltungen entsprechenden Themenbereichen durchlaufen sein; Soweit vorhanden, sind diese aber ebenfalls als Vorleistungen anerkennungsfähig; solche Programme haben einen Umfang von bis zu 12 LP.

Auf diese Vorleistungen aufsetzend folgt ein allen späteren Spezialisierungen gemeinsamer Sockel von Veranstaltungen („Grundstudium"), auf den fünf Spezialisierungen aufbauen (von denen zwei gewählt werden sollen). Neun Module bilden den Wahlpflichtbereich; daraus sind mindestens 4 zu wählen. Nach Absprache können aus den Einzelseminaren der bestehenden Module für die individuelle Profilbildung auch neue Module zusammengestellt werden.
Die jeweilige Studiengruppe kann über das Jahr verteilt individuelle, zum eigenen Leben passende Termine vereinbaren - meist an Wochenenden; evtl. einmal im Jahr eine Klausurwoche. Das Studium ist also - wie erwähnt - terminlich weitgehend von der Semestergruppe flexibel steuerbar.

Art des Lernens: Während in Speyer (wie erwähnt) im Präsenzstudium traditionelle, SWS-gebundene Veranstaltungsformen vorliegen, verfügen die Studienprogramme in Bielefeld, Krems, Oldenburg und Osnabrück insbesondere wegen ihrer berufsbegleitenden Organisation über ausgeklügelte Formen der Kombination von Selbststudium (z.T. anhand umfangreicher Skripte), interaktivem, gruppenbezogenem Arbeiten (unterstützt von verschiedenen Varianten des teilweise auch moderierten E-Learning) und Präsenzstudien in Blockveranstaltungen. Oldenburg hat hier eine besonders anspruchsvolle Form des Moduls entwickelt, die in jeweils etwa 16 Wochen unterschiedliche Aktivitäten, mal mehr, mal weniger intensiv betreut, in einem Mix aus Vorbereitung mit dem Skript, Präsenz, virtueller Projektarbeit, Präsenz und schriftlicher Nachbereitung bündelt.

Abweichend davon ist das IWBB-Programm von Anfang an nach den Prinzipien des Problembasierten Lernens (PBL) organisiert, von starker Aktivität der Teilnehmer/innen getragen, dazu unterstützenden Veranstaltungen; es beginnt mit kompakten Problemstellungen und mündet in Systematik. Diese curriculare Organisation ist besonders geeignet für holistische, ganzheitliche Lerner. Durch die gemischten Semestergruppen aus Wissenschaft und Administration ergibt sich Perspektivenvielfalt für gemeinsame Lösungen. Gegen Ende des Studiums findet eine einwöchige Informationsreise (Exkursion) statt, je nach Schwerpunkt ins In- oder Ausland mit Auswertung in einem Reflexionsbericht, in dem Studieninhalte und die während der Reise erlebten Realitätsausschnitte aufeinander bezogen werden. Den Abschluss bildet eine schriftliche Arbeit (evtl. kumulativ Teilarbeiten zusammenfassend, z.B. den o.g. Reflexionsbericht) mit Kolloqium (Abschlussmodul).

Resümierender Kommentar, Offene Fragen: Das Studienprogramm „Wissenschaftsmanagement" der DHV Speyer vermittelt modernes Führungswissen im Praxisfeld Wissenschaftsmanagement, wenn auch in relativ traditioneller Form eines akademischen Studiums mit deutlich geringerer Intensität des Praxisbezuges als in anderen Programmen. Im Unterschied zu den im vorigen Abschnitt verglichenen Angeboten handelt es sich aber nicht um eine Konzentration allein auf Führungsmethoden, sondern bezieht sich auch auf Kenntnisse des Gegenstandsfeldes Hochschule und Wissenschaft - was zu begrüßen ist, da gründlichere Kenntnisse i.d.R. nicht vorausgesetzt werden können. Dazu steht jedoch nur ein einziges Semester (22 SWS) zur Verfügung, immerhin deutlich mehr als in den im vorigen Abschnitt verglichenen Programmen. Gemessen an den Programmen in Krems, Oldenburg, Osnabrück und Bielefeld erscheint dies jedoch als zu wenig, um mehr bieten zu können, als einen Überblick. Der Hinweis im eigenen Konzept, einiges könne nur im Überblick vermittelt werden, trifft zu. Der Querverweis auf andere wichtige Themen, die die DHV bereit hält und die durch Zuwahl das Studienprogramm tatsächlich abrunden könnten, erscheint nicht sehr praktikabel, weil die Semesterwoche mit 22 SWS bereits gefüllt ist und selbst bei erhöhtem Engagement sich zeitliche Kollisionen im Zeitplan ergeben werden. Einerseits ist es erfreulich, dass Vereinbarungen über die Anerkennung dieses Semesters „Wissenschaftsmanagement" in umfangreicheren Masterstudiengängen (Krems, Osnabrück) getroffen wurden. Aber die Tatsache, dass andere Anbieter das gleiche Thema mit verbal gleichem Anspruch (nicht nur Wissen anzusammeln, sondern auch handlungsfähig zu werden), in umfangreichen Zertifikatsprogrammen oder gar Masterstudien anbieten, zeigt, dass das Volumen eines Semesters kaum ausreicht, diesem Ziel gerecht zu werden. Die DHV sollte den Mut haben, a) ihr diesbezügliches Programm deutlich aufzustocken und b) ggfls. zu Blockveranstaltungen über zu gehen, ergänzt um Studienmaterialien bzw. Blended Learning, um die Zeit zwischen Präsenzphasen intensiver nutzen zu können.
Die hier verglichenen, zeitlich umfangreicheren Fachstudien in den Universitäten Krems und Oldenburg, der FH Osnabrück sowie das umfangreichere der beiden Programme des IWBB „Entwicklungs- und Wandlungsprozesse in

Hochschulen und Forschungseinrichtungen", in denen sich Studierende zu Experten für das Hochschul- und sonstige Forschungssystem ausbilden können, bieten bei unterschiedlichen Profilen (BWL oder Soziologie oder Erziehungswissenschaften als Leitdisziplin) bereits eine hohe Flexibilität ihrer Organisation und Abschlüsse.
Das berufsbegleitende Studienangebot der Donau-Universität Krems erscheint im Themenspektrum den beruflichen Anforderungen angemessen, im organisatorischen und didaktischen Aufbau vernünftig und mit Augenmaß entwickelt. Von seinem Konzept ausgehend, ist ein angemessenes Ergebnis zu erwarten. Allerdings: Auch wenn das Studium im Blended Learning organisiert ist - 48 Tage Präsenz (in 4-6-tägigen Blocks) über 4 Semester verteilt sind für Ortsfremde nicht ganz einfach zu organisieren.
Die Handlungsfelder in Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind so vielfältig, dass auch vielfältige Profile und Schwerpunkte benötigt werden. Die Donau-Universität Krems hat darauf mit einem besonders flexiblen Studienprogramm mit breiten Themenangeboten und gestuften Abschlüssen reagiert, dem das Angebot in Oldenburg nur wenig nachsteht. Diese Absicht lag auch dem IWBB-Progamm zugrunde. In dessen Variationsmöglichkeiten, seiner thematischen Breite, Stufung, Tiefe und Handlungsdynamik (Organisations- und Personalwandel) sowie Möglichkeiten individueller Profilbildung zeichnet es sich im Vergleich derartiger Programme besonders aus. Hier sind Teile zu einem Gesamtkonzept zusammen gesetzt worden, mit denen - getrennt - schon gute Erfahrungen gemacht wurden. Die detaillierte Gliederung erleichtert es, Teile zu identifizieren, in denen andernorts erbrachte Vorleistungen anerkannt werden können. Dem Thema geschuldet, gibt es sektorale thematische Überlappungen mit anderen Angeboten in Kassel, Krems, Oldenburg, Osnabrück, Speyer.
Unter allen hier verglichenen Studienprogrammen sind die Studiengänge in Oldenburg und Osnabrück mit 120 CP zur Zeit die umfangreichsten. Durch seine enge Verbindung zum 3-L-Zentrum der Universität Oldenburg erscheint eine intensive Betreuung im blended learning im Oldenburger Programm ganz besonders gewährleistet - für Berufstätige eine wichtige Bedingung. Dieses Programm geht zu Recht davon aus, dass auch diejenigen, die schon länger im Wissenschaftsbereich beruflich tätig sind, einer systematisierten Vertiefung ihrer Alltagskenntnisse bedürfen und nicht nur Managementkenntnisse erwerben sollen. Die Organisation des Studiums in größere Module, die tatsächlich Sinneinheiten bilden und aufeinander bezogene Tätigkeiten bündeln, ist von Vorteil. Didaktisch ist im Sinne der Lerneffektivität weiter zu begrüßen, dass die erste, reine Stoffaneignung im Selbststudium geschieht, und erst ihre weitere Verarbeitung in interaktiven Seminaren geschieht. Ins Präsenzstudium übertragen hieße das, (nicht jede Form der Vorlesung, aber) die rein Stoff darstellende Vorlesung zugunsten lernintensiverer Veranstaltungsformen abzuschaffen. Studienorganisatorisch kommt die freie Kombinierbarkeit der Module den Interessen und Bedürfnissen der Beteiligten sehr entgegen. Hier ließe sich sicherlich relativ leicht eine ähnlich gestufte Qualifizierung mit stufeneigenen Zertifikaten unterhalb des Masters organisieren wie in dem Studienangebot der Donau-Universität Krems.
Die soeben positiv herausgestellte Möglichkeit, die Module in einer den Teilnehmer/innen genehmen Reihenfolge zu belegen, führt im Gegenzug zu neuer Heterogenität. Die Jahrgangsgruppe hat dann über ihr „persönliches Curriculum" einen so unterschiedlichen Stand an Vorkenntnissen, dass sich daraus Probleme ergeben können. Außerdem fragt sich, ob sich durch den entstehenden zeitlichen Mix genügend mitgliederstarke Modulgruppen bilden. Das könnte sich allerdings über einen gewissen Zeitraum ausgleichen. Auch die Vorteile stabiler Lerngruppen werden damit verlassen, wenn in jedem Modul neue Konstellationen auftreten.

IV. Fachstudien im Gegenstandsfeld Wissenschaft und Hochschule

Allgemeine Kennzeichnung des Angebots: Die Universitäten Bielefeld und Kassel bieten Masterstudiengänge an, die schon in ihren Titeln eine stärkere internationale Ausrichtung als die bisher vorgestellten Programme signalisieren. Angesichts der dynamischen Entwicklungen in Hochschule und Forschung wird es für Studierende immer interessanter, sich mit der Forschung über Hochschulen und Hochschulsysteme sowie mit Wissenschaftsforschung zu beschäftigen bzw. sich gezielt auf eines der zur Zeit neu entstehenden Arbeitsgebiete auf der mittleren Managementebene der Hochschulen vorzubereiten. Um diesem aktuellen Bedarf zu entsprechen, konzipierte der Fachbereich Sozialwissenschaften der Universität Kassel gemeinsam mit dem International Centre for Higher Education Research (INCHER) den internationalen Masterstudiengang „Higher Education Research and Development", der im Wintersemester 2004/2005 die ersten Studierenden aufnahm.
Träger des Programms i.e.S. ist das International Centre for Higher Education Research (INCHER) Kassel. Die enge Anbindung an das Forschungsgeschehen ist neben der stark internationalen Ausrichtung daher auch das zentrale Charakteristikum des Studienprogramms.
Der Bielefelder Studiengang „History, Philosophy and Sociology of Science" (HPSS) wurde am Institut für Wissenschafts- und Technikforschung (IWT) entwickelt und wird von der Fakultät für Geschichtswissenschaft, Philosophie und Theologie und der Fakultät für Soziologie gemeinsam getragen. Bei den Masterstudiengängen in Bielefeld und Kassel handelt es sich um „normale" konsekutive Masterstudiengänge für Präsenzstudierende. Sie umfassen 4 Semester (120 LP), in Bielefeld einschließlich eines obligatorischen, integrierten Auslandssemesters.

Zielgruppen der Studienprogramme: An einem international und interdisziplinär ausgerichteten Masterstudium der Hochschulforschung und der Wissenschaftsforschung interessierte Studierende, die ein dreijähriges Hochschulstudium bereits abgeschlossen haben. Das Kasseler Studium wendet sich praktisch ausschließlich an ausländische Studierende, die dann in Kassel ein Präsenzstudium absolvieren.

Zulassung: Die Bewerberauswahl erfolgt in einem individuellen Zulassungsverfahren. Die Zulassungsvoraussetzungen ähneln sich in den beiden Programmen; allerdings wird in Kassel noch der Nachweis über ausreichende Englisch-

Kenntnisse verlangt. Bei der Prüfung der Voraussetzungen kann es in Bielefeld zur Vereinbarung von Angleichungsstudien bis zu max. 30 LP kommen.

Studienziele: Die Absolventinnen und Absolventen des Bielefelder Studienprogramms werden mit fachlichen, methodischen und reflexiven Kompetenzen versehen, die in den gegenwärtigen Veränderungen hin zur Wissens- und Informationsgesellschaft zunehmend nachgefragt werden. Das Kompetenzspektrum wird im Bericht über dieses HPSS-Programm (in diesem Heft) detailliert beschrieben.
Der Kasseler Studiengang bereitet seine Absolventinnen und Absolventen gezielt auf Karrieren im Bereich Hochschulforschung und -entwicklung vor, sei es als „Professionals" in Career Services von Hochschulen oder in den Bereichen Marketing, Akkreditierung oder Evaluation von Hochschulen, sei es als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Feld Hochschulforschung (research about higher education). Dort heisst es abschließend: „After completing the Master Programme, graduates will be capable of independent research using scientific principles and be able to apply and develop insights, methods, and operational strategies in higher education."
Außerdem qualifizieren die Abschlüsse zur Promotion.

Umfang, Abschluss und Kosten der Programme: Das Kasseler Programm besteht aus 7 obligatorischen Themenbereichen, die sich i.d.R. aus mehreren Modulen zusammen setzen, unter denen z.T. Wahlfreiheit besteht. Dafür werden 13 Module jährlich angeboten. Pro Modul wird ein studentisches Zeitbudget von 180 Stunden angenommen, für das sechs Kreditpunkte vergeben werden. Für die Erlangung des Abschlusses „Master in Higher Education" müssen insgesamt 120 Kreditpunkte nachgewiesen werden. Das Studium schließt mit dem Grad „Master of Arts in Higher Education" ab und eignet sich für Vollzeit- oder Teilzeitstudierende.
Das Studium in Bielefeld besteht aus 5 Modulen. Im Wahlbereich können die Studierenden Veranstaltungen zur freien Vertiefung belegen und auch 6 Leistungspunkte aus anderen Fächern, die für das Thema des Studiengangs von Relevanz sind, zur Anrechnung bringen. Ein eigener Studienschwerpunkt ergibt sich aus der Masterarbeit (30 LP, 25% des Studiums).
Beide Masterprogramme sind konsekutiv. In Kassel ist das Studium daher prinzipiell kostenlos. Bei Einschreibung an der Universität wird allerdings ein Semesterbeitrag in Höhe von 220 Euro erhoben.
In Bielefeld sind ebenfalls Semestergebühren (rd. 200 Euro) und die allgemeinen Studienbeiträge (350 Euro/Semester) zu zahlen. Die NRW-Bank bietet ein sehr günstiges Darlehensmodell an.
Das Studium schließt mit dem Grad „Master of Arts", in Kassel mit dem „Master of Arts in Higher Education" ab.

Arbeitsmarktchancen in Hochschule und Forschung: Die Chancen werden als gut eingeschätzt. Aus dem Bielefelder Text: „Die gegenwärtigen Veränderungen zur Wissens- und Informationsgesellschaft sind erheblich von Wissenschaft und Technik geprägt und führen zugleich zu neuen Beziehungen zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. Dies führt zu einer verstärkten Nachfrage nach fachkundigen, reflexiven Kompetenzen. Die Berufsperspektiven für die Absolventinnen und Absolventen des Masterstudiengangs sind deshalb als gut zu bewerten. Die bisherigen Erfahrungen weisen darauf hin, dass ein zunehmender beruflicher Bedarf an Akademikern existiert, die auf den Gebieten der Organisation und des Managements von Forschung und Lehre, der Vermittlung und Akzeptanz von Wissen in Medien und Öffentlichkeit, der Qualitätsstandards von Erkenntnis und Expertise sowie der Beteiligung von Wissenschaft in Innovationsnetzwerken sachkundig, kritisch und historisch geschult sind."

Ableitung der Inhalte aus beruflichen (und außerberuflichen) Handlungserfordernissen - Praxisbezug des Studiums: Die Ableitung erfolgt aus einem zwischen den beiden Programmen offensichtlich unterschiedlichem Verständnis beruflicher Handlungserfordernisse heraus. Das schlägt sich auch in einem unterschiedlichen Ansatz bei der Verknüpfung von Theorie und Praxis nieder. Verglichen mit den anderen hier dargestellten Programmen sind diese beiden Studiengänge sicherlich die einem traditionellen akademischen Studium ähnlichsten - auch in ihrer Forschungsnähe. Beide Programme betonen die (Wahl-)Möglichkeit der Einbeziehung in Forschungsaktivitäten der Trägereinrichtungen. In Bielefeld ist ein - soweit erkennbar - unbegleitetes Praktikum in einer Wissenschaftsorganisation vorgesehen. Ein Verknüpfung von Theorie und Praxis (Theoriewissen, Transfer- und Handlungsfähigkeit) findet dort nicht statt.
Im Kasseler Programm heisst es, die Studierenden „haben die Möglichkeit, ihre Praktika im Rahmen der am Zentrum stattfindenden Forschungsprojekte abzuleisten. Praktika können allerdings auch in den zentralen Einrichtungen der Kasseler Universität, einer anderen Universität oder bei einer internationalen, im Hochschulbereich tätigen, Organisation absolviert werden." Ein explizite Verknüpfung von Theorie und Praxis (Theoriewissen, Transfer- und Handlungsfähigkeit) ist auch dort nicht ausgewiesen.

Profil des Studiums: Während andere Angebote eher betriebswirtschaftliche Ansätze in den Vordergrund stellen, geht der Kasseler Studiengang (wenn auch nicht ausschließlich) von soziologischen Ansätzen der Analyse des Hochschulbereichs aus. In beiden Programmen kooperieren unterschiedliche Disziplinen, mit der Soziologie als gemeinsamer Konstante. Beide Studiengänge sind als internationales, interdisziplinäres Studium angelegt. Das eine Programm richtet sich - wie schon in den Titeln gespiegelt - gezielt auf das Hochschulsystem („Higher Education Research and Development"), das andere auf „History, Philosophy and Sociology of Science" (HPSS). Die Unterschiede sind auch an den unterschiedlichen Modulbezeichnungen ablesbar: Im HPSS folgt auf ein Einführungsmodul das erste Hauptmodul „Wissenschaft und Gesellschaft - Wissensgesellschaft"; das nächste heisst „Methoden in der Wissenschaft", gefolgt von „Die Entwicklung der Wissenschaften"; das letzte themenbezogene Modul ist überschrieben mit „Wissenschaftsorganisation und -politik", gefolgt vom 6-wöchigen Praktikumsmodul und dem Mastermodul.
Das Kasseler Programm legt als Modulstruktur zu Grunde:
1. Introduction to Higher Education Research and Development,

2. The Higher Education System,
3. Knowledge and Society,
4. Teaching, Learning and Research,
5. Higher Education Management, Organisation and Decision Making,
6. Evaluation and Internationalisation,
7. Empirical Research Methods.

Praktische Studierbarkeit (zeitliche Flexibilität) - Studienorganisation und Art des Lernens: Jedes Modul im Kasseler Programm besteht aus einem einwöchigen Kompaktkurs (bzw. zwei halbwöchigen Kompaktkursen) mit vorangehender Lektüre und Vorbereitung. Auf den Kurs folgen Individualstudien und eine den Kurs abschließende schriftliche Arbeit. Durch das Präsenzstudium lassen sich andere Kontinuitäten in der thematischen Arbeit und in Gruppen organisieren als in berufsintegrierten Angeboten mit ihren zeitlichen Intervallen. Auf die Kasseler Wahlmöglichkeiten wurde schon hingewiesen; im HPSS-Programm sind pro Modul 3 Lehrveranstaltungen frei wählbar (je 2 SWS, 12 LP). Studiert wird in kleinen Gruppen; die Studierenden werden von erfahrenen Hochschullehrerinnen und -lehrern intensiv betreut. Dabei setzen sich die Kasseler Studierenden weitgehend aus ausländischen Studierenden zusammen, während das Bielefelder Studium über ein obligatorisches Auslandssemester und internationale Abkommen mit zahlreichen Partnereinrichtungen über Studienaufenthalte verknüpft ist. Im HPSS-Studium finden traditionelle, meist 2-stündige Semesterveranstaltungen statt, während in Kassel - wie erwähnt - in einwöchigen Kompaktkursen studiert wird.

Resümierender Kommentar, Offene Fragen: Die Masterstudiengänge in Bielefeld und Kassel haben sich nicht zum Ziel gesetzt, Wissenschaftsmanager auszubilden, sondern Experten für das Wissenschafts- bzw. Hochschulsystem in unterschiedlichen beruflichen Kontexten. Bilden die Programme mit reinem „Management am Beispiel der Wissenschaftseinrichtungen" das eine Ende des Kontinuums der Absolventenprofile, so stellen das Kasseler und das Bielefelder Programm das andere Ende des Kontinuums dar. Insofern leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Vielfalt der qualifizierenden Angebote - und das auf hohem Niveau. Trotzdem enthalten sie noch Schwächen, die beseitigt werden können.
Hier wollen zwei Masterstudiengänge (anders als die anderen betrachteten Programme) teilweise für die Forschung (Hochschulforschung, Wissenschaftsforschung) und teilweise für sehr praktische, wissenschaftsnahe Berufe qualifizieren. Ein hohes Reflexionsniveau ist - wie dort angestrebt - eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Der Übergang zur beruflichen Praxis bedeutet u.a. den Übergang von der analytischen zur gestaltenden, schöpferischen Ebene. Das muss geübt sein. Auch die Transferfähigkeit, im Alltag der Praxis Elemente der Theorie wieder zu erkennen bzw. die passenden Teile einer Theorie auf Alltagshandeln zu beziehen (theoriegeleitete Handlungskompetenz), muss erst entwickelt und geübt werden. Transferleistungen gelingen nicht von allein. Solche abstrakten Sätze finden leicht Zustimmung, aber es bleiben oft die praktischen Konsequenzen aus. Anders, als die davor verglichenen Programme besteht die Klientel dieser beiden Studiengänge überwiegend aus Studierenden, die ihre Berufspraxis noch vor sich haben. Ein berufsbegleitendes Studium mit entsprechender Klientel wird im Regelfall nicht möglich sein. Damit fehlt den Lehrenden u.U. für ihre Lehrinhalte die kritische Rückmeldung durch Praktiker, die bereits in den von diesem Studiengang anvisierten Berufsfeldern arbeiten. Diese Praktiker hätten auch Erfahrung in dem o.g. Transfer und könnten die übrigen Studierenden ein Stück weit mit anleiten. Dieses müssen die beiden Programme nun selbst leisten, lassen dafür aber keine wirksamen Verfahren erkennen und müssten insoweit umgebaut werden.
Der Bielefelder Studiengang „History, Philosophy and Sociology of Science" stellt sich zunächst mit beeindruckendem theoretischen Niveau dar. Hier haben sich Hochschullehrer aus drei Bezugsdisziplinen: Geschichte, Philosophie und vor allem Soziologie zusammengeschlossen, um einen im theoretischen Anspruch hochrangigen Studiengang auf den Weg zu bringen. Zahlreiche Indikatoren sprechen dafür, dass dies gelungen ist.
Mit Blick auf mögliche Berufsfelder der Absolvent/innen stellen sich allerdings einige Zweifel bezüglich der beruflichen Flexibilität. Der Studiengang stellt zweifellos eine gute Vorbereitung für den Weg in die Wissenschaftsforschung dar. Der Ausbaugrad dieser Disziplin ist allerdings gering und rechtfertigt allein noch keinen Masterstudiengang. Die Legitimation muss also von den anderen Berufschancen her kommen. Die Absolvent/innen gehen oft als Referent/innen in Wissenschafts-(förder-)organisationen. Eine Analyse der dortigen beruflichen Anforderungen und deren Vergleich mit den Kompetenzen, die im vorliegenden Studiengang erworben werden können, weist große Lücken in der Transferfähigkeit des erfreulich vertieften theoretischen Wissens in die in derartigen Organisationen erwartete berufliche Anwendung aus. Diese Lücken zu schließen, würde das Profil des Studiengangs nur relativ wenig verändern, seine Praxistauglichkeit aber erheblich steigern.
Selbst das obligatorische Praktikum erscheint in keiner Weise in das Studium integriert: Weder ist eine gezielte Vorbereitung auf das dann bevorstehende Praktikum, noch eine systematische Begleitung, in der Studieninhalte auf die vorfindliche Berufspraxis und berufspraktische Erfahrungen auf die Theorie bezogen würden, noch eine wissenschaftliche Nachbereitung der Praktikumserfahrungen erkennbar. Zwar lässt das Studium ein sehr vertieftes Verständnis von Wissenschaft, ihren Prozessen und ihrer gesellschaftlichen Einbettung erwarten, aber die o.g. Organisationen verlangen im Alltag andere und praktischere Kompetenzen als nur tiefes Verständnis. Sie lassen sich auch in einer Einarbeitungszeit vor Ort nicht ohne Weiteres erwerben. Aus der Sicht dieser Organisationen werden vermutlich andere Absolventenprofile bevorzugt, sobald es sie gibt.
Die Themen der Module des Kasseler Studiums sind in der Mehrheit einleuchtend. Einzelne Module scheinen in ihrem thematischen Zuschnitt (wie oben schon beim ZWM bemerkt) jedoch keine kohärente Themenkombination darzustellen, die die Hauptanforderung an Module erfüllt: einen Sinnzusammenhang zu bilden. Das gilt z.T. für „Teaching, Learning and Research"; wenn nicht nur über die Gruppe der typischen Kernaufgaben von Hochschulen geredet werden soll, sondern dort unter bestimmten Aspekten auch ge-

staltet werden soll. Falls sich darunter jedoch alternative, wahlfreie Schwerpunktfelder eröffnen, so ist der Titel zumindest irreführend. Das gilt noch stärker für „Evaluation and Internationalisation", deren Zusammenhang nicht unmittelbar augenfällig ist. Soweit die in Kassel vorgesehenen Praktika im INCHER in eigenen Projekten stattfinden, mag eine entsprechende Betreuung gesichert sein. In anderen Kontexten müsste das vom Curriculum her geleistet werden - was bisher nicht der Fall ist. Da der Verfasser auch über Erfahrungen mit Praktikanten von der betrieblichen Seite her verfügt, kann er die Schwierigkeiten der Praktikanten bei der Anwendung von Theorie als Ergebnisse der Transferforschung nur bestätigen.

Zusammenfassung

Das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft, Wissenschaft und Politik hat sich in den vergangenen Jahrzehnten weiter verändert, z.T. hat sich die Veränderung beschleunigt. Dabei bildet Wissenschaft zwar die treibende Kraft, wird aber von den Vorgängen und Wirkungen in ihren Bezugsfeldern (z.T. stark) beeinflusst. Um so wichtiger sind Kompetenzen in Wissenschaft und Gesellschaft geworden, die diese Bezüge reflektieren. Aber auch die Wissenschaftsorganisation selbst und die Hochschulen haben sich stark verändert. In und zwischen Forschung, Lehre und Selbstverwaltung haben sich in den letzten 15 Jahren insbesondere im Bereich der Hochschul- und Forschungs-Organisations- und Personalentwicklung, Planung und Steuerung von Hochschule und Wissenschaft neue Anforderungsprofile und infolgedessen viele neue Berufspositionen entwickelt.

Weder für die Veränderungen, noch für die neuen Berufsfelder gab es eine spezifische Ausbildung. Diese bisher bestehenden Ausbildungslücken sind im Laufe der letzten Jahre durch ein differenziertes Spektrum von Zertifikatsprogrammen und Masterstudiengängen gefüllt worden. Dieses Spektrum ist mit konstruktiven Lösungen im Stande, Ausbildungsantworten auf unterschiedlichste Anforderungen zu geben. Diese Studienangebote stellen einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung der Berufsfelder in und zwischen Forschung, Lehre und Selbstverwaltung dar. Sie zeigen, dass die Einsicht in einen erweiterten Ausbildungsbedarf erheblich gewachsen ist. Das betrifft nicht nur die personelle Infrastruktur, mit deren Hilfe die Kernaufgaben von Hochschulen und anderen Wissenschaftseinrichtungen besser erfüllt werden können. Mit Programmen, die sich an Nachwuchsgruppenleiter, an weiteren wissenschaftlichen Nachwuchs und an die Professoren selbst wenden, haben die Angebote auch die zentralen Akteure erreicht und tragen dem dort gewandelten Berufsbild Rechnung.

Bei näherer Analyse weisen einige Programme allerdings nicht unerhebliche Lücken und Defizite auf, z.T. sind ihnen von ihren Trägern noch keine ausreichenden Rahmenbedingungen zugestanden worden. Im Sinne kollegialer Kommunikation und Qualitätssicherung schien es daher einerseits sinnvoll, ihre Existenz in einer Synopse hervorzuheben und weiter bekannt zu machen, andererseits im Rahmen des hier Möglichen auch in ihrer curricularen Struktur und didaktischen Qualität zu beurteilen, damit sie sich qualitätssteigernd weiter entwickeln können.

Weiterer Klärung zwischen den Trägern der Programme bedürfen Begriffe wie „Module", „Projekte" und „Praxis", die offensichtlich so unterschiedlich besetzt sind, dass sie keinen klaren Informationswert besitzen. Die Mentoren-Programme sind darauf hin zu prüfen, ob sie tatsächlich nur die Studierenden unterstützen, oder ob hier Effekte mit intendiert sind oder in Kauf genommen werden, die dem unbefangenen Lernen höchst abträglich sind (vgl. Teil I, Abschnitt 7).

Ein Problem scheint in diesem Zusammenhang zu sein, dass sich einige Programme zwar vorbehalten, nur die besten Nachwuchskräfte zuzulassen; d.h., sie wollen Exzellenz vom Teilnehmerfeld her aufbauen. Allerdings müssen sie sich im Gegenzug die Frage gefallen lassen, ob sie denn ebenfalls die entsprechende Exzellenz bieten. Andernfalls werden die umsichtigen Nachwuchskräfte in ihrer Exzellenz bald begreifen, wo die beste Ausbildung tatsächlich zu erhalten ist und für solche Auswahlprinzipien an jener Stelle selbst nicht zur Verfügung stehen. Hier scheint Nachholbedarf gegenüber dem eigenen Anspruch zu bestehen oder der Anspruch wird auf ein erfüllbares Maß reduziert.

Literaturverzeichnis

Anderson, L.W., & Krathwohl (Eds.). (2001): A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. New York (dazu: (http://coe.sdsu.edu/eet/Articles/bloomrev/index.htm) .

Darmstadt-Kassel-Runde (Hg.) (2006): Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. Hochschule innovativ 16, Bonn.

Defila, R., Di Giulio, A., Scheuermann, M. (2008): „Das Management von Forschungsverbünden - eine anspruchsvolle wissenschaftliche Tätigkeit?" In: Forschung Jg. 2/H. 2+3.

Webler, W.-D.(1993): „Professionalität an Hochschulen. Zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses für seine künftigen Aufgaben in Lehre, Prüfung, Forschungsmanagement und Selbstverwaltung". In: Das Hochschulwesen Jg. 41/H. 3, S. 119-144.

Ders. (2002): „Modellhafter Aufbau von Studiengängen". In: Das Hochschulwesen Jg. 50/H. 6, S. 216-223.

Ders. (2004): „Professionelle Ausbildung zum Hochschullehrer. Modularisierter Auf- und Ausbau der Forschungs- und Lehrkompetenz sowie des Wissenschaftsmanagements in einem Curriculum". In: Das Hochschulwesen Jg.53/H. 2, S. 66-74.

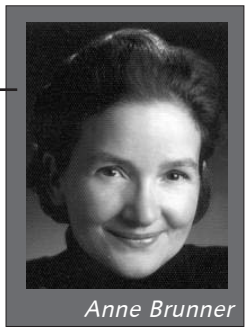
Ders. (2005a): „Das Erstsemesterprojekt an der Fakultät für Forst- und Umweltwissenschaften der Universität Freiburg. Ein Modell zum selbstgesteuerten Lernen in Projekten." In: Welbers, U./Gaus, O. (Hg.): The Shift from Teaching to Learning. Konstruktionsbedingungen eines Ideals. Bielefeld.

Ders. (2005b): „´Gebt den Studierenden ihr Studium zurück!´ Über Selbststudium, optimierende Lernstrategien und autonomes Lernen (in Gruppen)." In: Beiträge zur Lehrerbildung, Jg. 23/H. 1, S. 22-34.

Ders. (2007): „Modularisierung gestufter Studiengänge. Praktische Anleitung und theoretische Begründung der Modulbildung". In: Das Hochschulwesen, Jg. 55/H. 2, S. 39-44.

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

Anne Brunner


Anne Brunner

Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend üben.

Spiele für Seminar und Übung - Folge 8

Hintergrund

Professionell eingesetzt, eignen sich Team Spiele zum Training von Schlüsselkompetenzen. Kompetenzen umfassen grundsätzlich drei Dimensionen: Wissen, Fähigkeiten, sowie Einstellungen bzw. Haltungen. Schlüsselkompetenzen setzen sich aus fünf Basiskompetenzen zusammen: persönliche, soziale, methodische, aktionale sowie reflexive Kompetenzen (Brunner 2009).

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

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

In der folgenden Reihe wird jeweils ein Team Spiel vorgestellt, das einem Thema zugeordnet ist. Wer die Spiele sammeln und ordnen möchte, kann sich an diesem jeweils übergeordneten Themenbereich orientieren.

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

Das folgende Spiel gehört in den Themenbereich Kommunikation. Es fördert insbesondere die soziale Kompetenz und eignet sich besonders für Kurse zum Thema Verhandlung.

Themenbereich: Kommunikation, Kooperation, Verhandeln

Themenbereich	Kommunikation, Kooperation, Verhandeln
Name des Team Spiels	**Apfelbaum**
Geeignet für folgende Seminar-/ Trainingsphase Einsatzmöglichkeiten	- Als Einstieg in das Thema Verhandeln
Worum es geht	Um Äpfel verhandeln und dabei möglichst günstig wegkommen
Wozu es dient	Eine win-win-Situation herbeiführen Erkennen, dass man gemeinsam mehr erreicht als allein
Hilfsmittel	✓ Rollenbeschreibungen vorbereiten: ✓ Jede Rolle separat dokumentieren und separat austeilen ✓ Visualisierungsfläche (z.B. Pinwand, Tafel)
Anleitung	Teams aus je 3-4 TN bilden. Die Rollen sind wie folgt definiert: <u>1. Obstbauer</u> Sie besitzen einen großen Obstgarten mit biologisch-dynamischen Anbau. In diesem Jahr haben Sie 1000 Tonnen ungespritzte BIO-Äpfel geerntet. Diese wollen Sie zu mindestens 100.000 Euro verkaufen. Nur dann hat sich der Arbeitsaufwand gelohnt. Wenn Sie etwas mehr erhalten würden, könnten Sie mehr Personal einstellen. → *Machen Sie das beste Geschäft!* <u>2. Einkäufer A</u> Sie wollen 1000 Tonnen ungespritzte BIO-Äpfel einkaufen, um daraus biologisch-dynamischen Apfelsaft zu produzieren. Weniger Äpfel wären nicht sinnvoll, denn Sie haben eine feste Stammkundschaft. Dabei wollen Sie nicht mehr ausgeben als nötig, maximal 50.000 Euro. → *Machen Sie das beste Geschäft!*

3. Einkäufer B

Sie wollen 1000 Tonnen ungespritzte BIO-Äpfel einkaufen, um aus den Schalen biologischen Apfeltee zu produzieren. Weniger Äpfel wären nicht sinnvoll, denn Sie haben eine feste Stammkundschaft. Dabei wollen Sie nicht mehr ausgeben als nötig, maximal 50.000 Euro.

→ *Machen Sie das beste Geschäft!*

4. Einkäufer C

1. Sie wollen mindestens 300 Tonnen ungespritzte BIO-Äpfel einkaufen, um aus den Kernen Naturkosmetik herzustellen. Weniger Äpfel wären nicht sinnvoll, denn Sie haben eine feste Stammkundschaft. Dabei wollen Sie nicht mehr ausgeben als nötig, maximal 30.000 Euro.

→ *Machen Sie das beste Geschäft!*

Ablauf

Die Rollen 1-3 bilden jeweils eine Verhandlungsgruppe. Diese Gruppe verhandelt miteinander und bleibt während einer Runde zusammen.

Rolle 4 kann sich frei bewegen und sich eine Gruppe aussuchen, mit der sie verhandeln und ggf. eine Verhandlung abschließen möchte.

Eine Verhandlungsrunde dauert ca. 15 Minuten. Jede Gruppe kann selbst bestimmen, wie die Verhandlung im Einzelnen abläuft und dokumentiert das Verhandlungsergebnis (z.B. Din A3 Papier, Flipchartpapier).

Am Ende sammelt die SL die Ergebnisse ein und hängt sie für alle sichtbar auf (z.B. Pinwand, Tafel).

Anschließend wird reflektiert: Jede Gruppe beschreibt ihr Ergebnis und wie die eigene Verhandlung abgelaufen ist. Die einzelnen Ergebnisse werden miteinander verglichen.

	Hinweise	✓ Die jeweiligen Rollentexte verdeckt austeilen, so dass sie für die anderen TN nicht einsehbar sind ✓ Anfangs ohne weitere Hinweise oder Tipps verhandeln lassen ✓ Rolle 4 ist der „Joker“: Sie kann die win-win-Erfahrung maximieren und ein optimales Ergebnis herbeiführen, das die Erwartungen übertrifft. ✓ Rolle 4 mit TN besetzen, die überzählig sind (einzelne oder mehrerer TN) ✓ Die einzelnen Gruppen räumlich so positionieren, dass sie für sich sind und nicht mitbekommen, was die anderen Gruppen machen ✓ Die verschiedenen Ergebnisse erst am Ende aushängen. ✓ Darauf achten, dass die Ergebnisse vergleichbar sind. Sich vorher ein strukturiertes Schema überlegen, z.B. *Wer hat was erreicht? Wer hat was gewonnen? Wer hat was verloren? Welche Gruppe steht insgesamt am besten da? Wie sieht die Beziehung aus: Möchte man sie aufrecht erhalten? Würde man im nächsten Jahr wieder kommen? Den anderen weiterempfehlen?*
△○□	**Varianten**	a. Kann auch ohne Rolle 4 gespielt werden. b. Die einzelnen Gruppen (z.B. x, y, z) dürfen miteinander kommunizieren. Dabei können einzelne TN (z.B. 1, 2, 3) ggf. die Gruppe wechseln. Beispiel: 2 aus x geht zu Gruppe y, 2 aus y geht zu Gruppe x. c. Nach Abschluss der ersten Runde überraschend eine zweite Runde ankündigen: „Ein Jahr später: Sie befinden sich in der gleichen Situation wie letztes Jahr.“ Jeder TN erhält wieder die gleiche Rolle. d. Wie c. Hinzu kommt: Jeder TN kann sich seine Verhandlungspartner selbst aussuchen, d.h. bei Bedarf die Gruppe wechseln.
	Vorbereitung	wenig aufwendig; Material besorgen, Raum richten
	Dauer	variabel; je nach Anzahl der TN und der Varianten ca. 20 Min. & Auswertung
	Räumliche Voraussetzung	Innen oder im Freien Freie Fläche Jede Gruppe hat eine eigene Raumecke oder einen eigenen Raum

Teilnehmerzahl	ideal: 8-15 (2-4 Gruppen). Weitere TN als Beobachter
Tempo	ruhig, konzentriert, ggf. zunehmende lebhaft
Schlüsselkompetenzen	Soziale Kompetenz, persönliche Kompetenz, reflexive Kompetenz, darunter Verhandeln, Konflikt lösen, kooperieren, fragen, zuhören
Chance	Zuhören Sich in andere hineinversetzen, sich für die Interessen der anderen Parteien interessieren Über den eigenen Tellerrand hinausblicken Aus dem Ich entsteht ein Wir Langfristig statt kurzfristig denken
Gefahr	Es können Konflikte entstehen Fehlendes Erfolgserlebnis, wenn jeder TN ein „Einzelkämpfer" bleibt
Kommentar, Tipps	Zu Beginn der Reflexion die TN zunächst nach ihren Erfahrung fragen *(Wie geht es Ihnen jetzt? Wie ist es Ihnen ergangen?)* Typischer Ablauf: die Einkäufer (Rolle 2-4) sehen sich als Rivalen und meinen, miteinander konkurrieren zu müssen. Sie sprechen jeweils separat mit dem Ostbauern. Die Interaktion ist also unilateral. Falls Konflikte entstehen, diese in der Reflexion entschärfen: Was lässt sich daraus lernen? *Der Clou:* Erst wenn die Einkäufer auch untereinander kommunizieren, kann eine win-win-Situation entstehen. Es geht darum, sich multilateral auszutauschen, sich für die Interessen der anderen Parteien zu interessieren und diese anzuhören. So kann man kreative Optionen sammeln und eine optimale Option wählen. Da jede Rolle unterschiedliche Interessen hat, kann jeder maximal gewinnen, ohne etwas zu verlieren: Rolle 2 braucht den Saft, Rolle 3 braucht die Schalen, Rolle 4 braucht die Kerne. So kann man dem anderen das überlassen, was man selbst gar nicht benötigt. *Eine ideale Lösung sieht prinzipiell so aus:* Rolle 2 kauft die Hälfte der Äpfel, Rolle 3 kauft die Hälfte der Äpfel. Beide schließen sich anschließend zusammen: Jeder gibt dem anderen den Teil der Äpfel ab, den er selbst nicht braucht. Rolle 4 gibt jeweils einen Teil seines Budgets ab (an Rollen 2 und 3, evtl. auch an 1), und bekommt anschließend die Kerne von allen Äpfeln. Auf diese Weise hat jeder gewonnen, und keiner verloren. Das Spiel entspricht dem Verhandeln nach dem Harvard-Konzept. Als Beispiel dient dort eine Orange, um die sich zwei Schwestern streiten. Am Ende teilen sich die Schwestern die Orange. Erst dann stellt sich heraus, dass beide Schwestern unterschiedliche Interessen hatten: die eine wollte das Fruchtfleisch essen, die andere aus den Schalen einen Kuchen backen. Beide haben lediglich einen Kompromiss gefunden, statt eine win-win-Situation zu schaffen: Die eine Schwester erhält das gesamte Fruchtfleisch, die andere die ganze Schale (Fisher et al 2002, S. 90).

?	**Impulse für die Reflexion**	Schlüsselfrage ✓ *Ein Jahr später: Würden Sie diese Geschäftsbeziehung aufrecht erhalten? Würden Sie mit diesem Geschäftspartner wieder in Verhandlung treten? Würden Sie ihn weiter empfehlen?* Weitere Fragen ✓ Wie ist es mir in meiner Rolle ergangen? ✓ Wie habe ich die anderen in ihrer Rolle erlebt? ✓ Was hat die Aufgabe erschwert? ✓ Was war hilfreich? ✓ Was wäre hilfreich gewesen? ✓ Wie würde ich mich beim nächsten Mal verhalten? Nach einer zweiten Runde ✓ Wie ist es Euch ergangen, als eine zweite Runde angekündigt wurde? ✓ Wie ist die zweite Runde gelaufen? ✓ Wie hat sich die erste Runde auf die zweite ausgewirkt? ✓ Was war bei der zweiten Runde anders als bei der ersten?
	Impulse für den Transfer	✓ Wann, wo kommen ähnliche Situationen/Verhaltensmuster vor? ✓ Welche Metaphern lassen sich daraus in den Alltag übertragen? ✓ Was lässt sich daraus lernen? Mögliche Antworten: Verbrannte Erde hinterlassen; kurzfristige Siege sind Pyrrhus-Siege; gemeinsam sind wir stark; nachhaltig wirtschaften, langfristig denken; dauerhafte Kooperationen setzen Vertrauen voraus; der Wert von Beziehungen
	Literatur	Brunner A.: Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend lernen? Ein sich selbst steuerndes Lehrmodell in 10 Schritten. P-OE Jg. 1/H. 4, S. 110-115 Brunner, A. (2009): Die Kunst des Fragens. München Fisher, R./Ury, W./Patton, B. (2002): Das Harvard Konzept. Frankfurt 2002 Schächtele, P. (2002): Die Orangenplantage. In: Rachow, A.: (Hg.): Spielbar II. managerseminare. Bonn, S. 145f.

Abkürzungen
- TN = Teilnehmer/-innen
- SL = Spielleitung

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

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

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

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 2/2009
Geisteswissenschaften

Forschung über Forschung

Wolfgang Polt, Nicholas Vonortas & Robbert Fisher
Innovation als Resultat der EU-Rahmenprogramme für Forschung und technologische Entwicklung? Eine Untersuchung der Effekte auf die Forschungs- und Innovationsaktivitäten der Teilnehmer

Forschungsentwicklung/-politik

Wilhelm Krull
Aus der Zeit gefallen? Chancen und Risiken der Geisteswissenschaften

Fundsachen

Peter Strohschneider
Möglichkeitssinn. Geisteswissenschaften im Wissenschaftssystem

Walter Pohl
(Different meanings of) Relevance and Impact in the Humanities

Forschungsentwicklung/-politik

Wolff-Dietrich Webler
Ausbau der Promotions- und Postdoc-Phase für vielfältige Aufgaben über Forschung hinaus
Teil II: Anforderungen an die Lehrkompetenz
Teil III: Berufliche Anforderungen an Promovierte

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 4/2009
Einige Ideen zum Medieneinsatz

Hochschulforschung

Arild Raaheim
Aber meine PowerPoint-Folien bekommen Sie nicht!

Dirk Steffens & Michael Reiß
Blended Learning in der Hochschullehre
Vom Nebeneinander der Präsenzlehre und des E-Learning zum integrierten Blended Learning-Konzept

Marc Horisberger
Gute Charts – schlechte Charts
Visualisieren von Lerninhalten als hochschuldidaktische Kompetenz
Zehn Regeln für die gekonnte Gestaltung und Handhabung von Text-Charts

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Matthias Risch
Fehlverständnisse in Mathematik und Naturwissenschaften

Rezension

Helga Knigge-Illner: „Der Weg zum Doktortitel – Strategien für die erfolgreiche Promotion" (Sandro Vicini)

HM

Hochschulmanagement

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

HM 3/2009
11. Workshop Hochschulmanagement 2009 in Münster

Organisations- und Managementforschung

Matthias Klumpp & Irma Rybnikova
Expertenmeinungen zu Studienformen: Explorative Studienergebnisse

Sonja Lück
Ergebnisse einer empirischen Studie zur studentischen Modulevaluation

Susanne Kirchhoff-Kestel
Integriertes Kosten- und Leistungsmanagement in Hochschulen – Konzeptionelle Überlegungen zu einer Balanced Scorecard mit Wissensbilanz-Elementen

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Susanne Esslinger & Oliver Vogler
Betreuung von Studierenden
Ein Werkstattbericht über Beteiligung, Befähigung, Integration und Employability

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 3/2009
Studierendenmarketing - Aufgabe der Studienberatung?

Beratungsentwicklung/-politik

Markus F. Langer
Hochschulmarketing und Studienberatung - Überlegungen zum Miteinander zweier angenommener Gegensätze

Franz Rudolf Menne, Matthias Stern & Walburga Wolters
Erfahrungen und Perspektiven der Zusammenarbeit von Hochschulmarketing und Beratung an der Universität zu Köln

„Die Studienberatungen haben den besten Überblick…"
ZBS-Interview zum Thema „Studienberatung und Studierendenmarketing" mit Prof. Dr. Klaus Semlinger

Solvejg Rhinow
Studienberatung in der Verantwortung für Studierendenmarketing - Ein Bericht aus der Praxis

Weitere Themen

Boris Schmidt & Anja Vetterlein
Unklarheiten, Irritationen – aber auch viel Unterstützung: Der Einstieg von Promovierenden in ihren „Arbeitsplatz Hochschule"

Peter Schott
„Elternalarm!" oder: Wie wir lernen, mit den Eltern zu leben

Rezension

Maria Kelo:
Support for International Students in Higher Education. Practice and Principles
(Manfred Kaluza)

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 1+2/2009
Qualitätssicherung

Qualitätsentwicklung/-politik

Uwe Schmidt
Anmerkungen zum Stand der Qualitätssicherung im deutschen Hochschulsystem

SEDA PDF:
Sicherung der Qualität von Studium und Lehre made in England

Kalle Hauss & Marc Kaulisch
Diskussion gewandelter Zusammenhänge zwischen Promotion, Wissenschaft und Karriere

Forschung über Qualität in der Wissenschaft

Wolff-Dietrich Webler
„Wieviel Wissenschaft braucht die Evaluation?" Evaluation von Lehre und Studium als Hypothesenprüfung

Meike Olbrecht
Qualitätssicherung im Peer Review Ergebnisse einer Befragung der DFG-Fachkollegiaten

René Krempkow
Von Zielen zu Indikatoren – Versuch einer Operationalisierung für Lehre und Studium im Rahmen eines Quality Audit

UVW

Für weitere Informationen

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

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Verlags-Homepage:

www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

Neuerscheinungen im UniversitätsVerlagWebler:

Reihe: Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis

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 Berück¬sichtigung 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, Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

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

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