1. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Wettbewerb des Stifterverbandes um akademisches Personalmanagement

- Wie kann modernes Personalmanagement an deutschen Hochschulen gefördert werden?
- Strategisches akademisches Personalmanagement – Gedanken zum Versuch an Hochschulen Speck mit „Mäusen" zu fangen …
- Begleitung und Förderung neu berufener Professor/innen in der Universität Bremen
- Work-Life-Balance ist lebbar! - Quer denken und voran gehen
- Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule

3 | 2006

UVW UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeberkreis

Silke Bock, Dipl.-Geogr., Referentin für wissenschaftliche Weiterbildung, Fachhochschule Gießen-Friedberg

Karla Kamps-Haller, Dipl.-Hdl., Leiterin der Zentralen Arbeitsstelle für wissenschaftliche Weiterbildung und Direktorin des Instituts Weiterbildung im Beruf – iwb der Fachhochschule Wiesbaden

Anette Kolmos, Prof. Dr., Division: Technology, Environment & Society, vice director for UNESCO International Centre for Engineering Education Centre for Problem Based Learning (UCPBL), Aalborg University

Diethard Kuhne, Dr., Vorsitzender des Hauptpersonalrats der wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigten beim Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes NRW, Düsseldorf

Martin Mehrtens, Dr., Dezernent des Dezernats 5: Organisation, Personalentwicklung, IT, Zentrale Dienste, Universität Bremen

Birgitta Pfäffli, Prof. Dr., Fachstelle für Hochschuldidaktik der Fachhochschule Zentralschweiz, Luzern

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

Christina Reinhardt, Dr., Leiterin der Personalentwicklung, Ruhr-Universität Bochum

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

Johannes Wildt, Prof. Dr. Dr. h.c., Leiter des Hochschuldidaktischen Zentrums der Universität Dortmund, Bundesvorsitzender der AHD, Hochschullehrer am FB Erziehungswissenschaft und Soziologie

Hinweise für die Autor/innen

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

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen" am Ende dieser Ausgabe sowie auf unserer Homepage www.universitaetsverlagwebler.de. Ausführliche Informationen zu den aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der Homepage.

Impressum

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:
Kathleen Gerber
E-Mail: gerber@universitaetsverlagwebler.de

Erscheinungsweise:
4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:
17.11.2006

Grafik:
Ute Weber Grafik Design, München
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

Abonnement/ Bezugspreis:
€ Jahresabonnement 49/ 76 SFR, zzgl. Versandkosten
Einzelpreis € 12.50/ 19.50 SFR, 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/faxformular.pdf".

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Druck:
Druckerei Hans Gieselmann
Ackerstr. 54
33649 Bielefeld
Tel.: 0521 - 94 60 90

Copyright:
UVW UniversitätsVerlagWebler
Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber/innen 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. Der Nachdruck von Artikeln, auch auszugsweise, sowie die Verwendung für Rundfunk und Fernsehen ist nur mit Quellenangabe und Genehmigung der Verfasser/innen gestattet.

Ausblick auf Heft 4/2006:

Monika Klinkhammer: Supervision und Coaching im Hochschul- und Forschungsbereich: Beschreibung eines Beratungsformates
Wolff-Dietrich Webler: Kompetenzwirrwarr und kein Ende?
Birgitta Pfäffli: Über Personalentwicklung zum Profil: Hochschule für die Praxis
Renate Pletl: Aufstieg in der Hochschulverwaltung – eine mögliche Karriere
Anne Brunner: Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend trainieren? Ein sich selbst steuerndes Lehrmodell in 10 Schritten

1. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Editorial

60

Konzept des Wettbewerbs

Mathias Winde
Wie kann modernes Personalmanagement an deutschen Hochschulen gefördert werden? 61

Forschung zur Personal- und Organisationsentwicklung

Stephan Laske & Manfred Auer
Strategisches akademisches Personalmanagement – Gedanken zum Versuch an Hochschulen Speck mit „Mäusen" zu fangen … 65

Prämierte Konzepte im Wettbewerb um Akademisches Personalmanagement

Martin Mehrtens
Begleitung und Förderung neu berufener Professor/innen in der Universität Bremen 69

Ingrid Haasper, Silke Neumeyer & Sabine Brockschnieder
Work-Life-Balance ist lebbar! - Quer denken und voran gehen 73

Ulrike Senger
Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule 80

Fort- und Weiterbildung (Anbieter- und Veranstaltungsanzeigen)

85

Meldungen/Berichte

87

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte HM, ZBS und HSW IV

3 | 2006

Die nationale und internationale Konkurrenz zwischen den Hochschulen sowie Stelleneinsparungen bei gleichzeitiger Aufgabensteigerung erhöhen den Leistungsdruck und den Bedarf nach einer strategischen und erfolgreichen Personalentwicklung der akademischen Professionen. Bisher gibt es an Hochschulen vereinzelte Initiativen und selten umfassende Konzepte. Um diesem Bedarf Rechnung zu tragen, aber auch um zu eruieren, inwieweit Modelle aus der Wirtschaft für Hochschulen umsetzbar sind, haben der Stifterverband und das CHE im April diesen Jahres die Tagung „Akademisches Personalmanagement" durchgeführt. Ein Höhepunkt war die Auslobung eines Wettbewerbs durch die Organisatoren in Kooperation mit Kienbaum Management Consultants in dem Versuch das Human Resource Management auf deutsche Hochschulen zu übertragen. In dem Wettbewerb waren die Hochschulen aufgefordert, Konzepte für drei verschiedene Kategorien einzureichen: Junge Forschende, wissenschaftliche Führungskräfte sowie Fakultäts- und Hochschulleitungen. In jeder Kategorie wurde das beste Konzept prämiert; das Preisgeld soll die Umsetzung des jeweiligen Konzepts innerhalb von 12 Monaten unterstützen. Das Ergebnis dieses Wettbewerbs steht im Mittelpunkt dieser Ausgabe, d.h. die prämierten Konzepte werden hier vorgestellt.

Die angewachsene Autonomie und Selbststeuerung der Hochschulen benötigt für eine erfolgreiche Entwicklung nicht nur wissenschaftliches, sondern auch im Wissenschaftsmanagement exzellent qualifiziertes Personal. Dem stehen zahlreiche Reglements im Personalbereich entgegen. Obwohl die Hochschulen daher ein hohes Interesse an dem Thema Personalmanagement, insbesondere akademisches Personalmanagement in einer Umfrage signalisiert haben, befinden sich diese Veränderungsprozesse noch sehr in ihren Anfängen; der Bedarf einer professionellen Hochschul- und Fachbereichsleitung wird nicht einmal formuliert. Daher, so *Mathias Winde* in **Wie kann modernes Personalmanagement an deutschen Hochschulen gefördert werden?** hat der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft einen Wettbewerb initiiert, um Konzepte mit Modellcharakter zu fördern und in einem späteren Handbuch den Hochschulen zur Verfügung zu stellen. **Seite 61**

Aus einer externen Perspektive haben *Stephan Laske und Manfred Auer* in ihrem Beitrag **Strategisches akademisches Personalmanagement – Gedanken zum Versuch an Hochschulen Speck mit „Mäusen" zu fangen …** den Wettbewerb und seine Kriterien betrachtet. In der derzeitigen Situation sehen die Autoren in dem akademischen Personalmanagement das „Stiefkind" deutscher Hochschulen und verweisen auf die Handlungsdefizite, die Grenzen und teils unreflektierten Erwartungen dieser Hochschulen zum akademischen Personalmanagement. So ist die Initiative der Wettbewerbsorganisatoren sehr zu begrüßen, gleichzeitig sehen S. Laske und M. Auer die Zielsetzungen und die Erwartungen an die Umsetzbarkeit zum Teil eher skeptisch. Dieser Beitrag beleuchtet die Stärken und Schwächen des vorhandenen akademischen Personalmanagements und verortet und bewertet den Wettbewerb in diesem Kontext; so bietet er den Leser/innen eine gute Basis die folgenden Konzepte zu würdigen und einzuordnen. **Seite 65**

An der Universität Bremen wird seit Mitte der neunziger Jahre systematisch Personalentwicklung betrieben; inzwischen hat die Universität Bremen eine Vorbildfunktion nicht nur in diesem Bereich für die deutsche Hochschullandschaft erhalten. Eines der zahlreichen Projekte findet sich in dem Konzept zu **Begleitung und Förderung neu berufener Professor/innen in der Universität Bremen**; hiermit konnte *Martin Mehrtens* in der Kategorie ‚Wissenschaftliche Führungskräfte' überzeugen. Das Programm konzentriert sich auf die Begleitung des „Ankommens" in der Universität und das „Hineinfinden" in die neue Umgebung mit ihren Regeln und Gesetzmäßigkeiten. Das Erlernen und Üben sozialer Kompetenzen, aber auch die Einrichtung eines Netzwerks erleichtern die Integration in die Hochschule und die Fachbereiche und stärken somit wesentlich die angezielte „Corporate Identity" in der eigenen Hochschulkultur. **Seite 69**

Renate Pletl

Ingrid Haasper, Silke Neumeyer und Sabine Brockschnieder sind mit ihrem Konzept zu **Work-Life-Balance ist lebbar! – Quer denken und voran gehen** in der Kategorie ‚Fakultäts- und Hochschulleitungen' ausgezeichnet worden. Das Programm hat das Leitbild einer familiengerechten Hochschule vor Augen; ein Projekt, das an der Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminden/Göttingen eine besondere Herausforderung stellt aufgrund der räumlich getrennten Hochschule, aber vielleicht gerade deswegen schon längere erfolgreiche Tradition hat. Mit umfassenden teils obligatorischen und teil empfohlenen Qualifikationsmodulen zur Übernahme von Managementfunktionen in Fachbereichen und in der Hochschulleitung sollen (Studien- und Pro)Dekane, Geschäftsführer, (Vize)Präsidenten und Kanzler auf ihre leitende Funktion, aber auch zur Konzeptionierung und Umsetzung familiengerechter Arbeitsverhältnisse vorbereitet werden. In ihrer Umsetzung sehr interessant wirkt die Mischung aus online- und Präsenz-Workshops sowie die individuelle Anpassung der jeweiligen Module an die schon vorhandenen Qualifikationen der einzelnen Teilnehmer/innen. **Seite 73**

In der Kategorie ‚Junge Forschende' konnte *Ulrike Senger* mit einem weiterführenden Projekt des „Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum an der Technischen Universität Kaiserslautern" die Prämie für ihre Hochschule gewinnen. Das prämierte Konzept **Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule** erfasst hochschulweit alle Doktoranden und entwickelt für diese umfangreiche Qualifizierungsprogramme, die in Promotionsverträgen festgeschrieben werden sollen. Leistungspotenzialanalysen und Portfoliodokumentationen sollen die Promotion begleiten um zukünftig qualitativ besser ausgebildete und besser begleitete Doktorand/innen für den Arbeitsmarkt zu garantieren. Die Förderung eines Netzwerks, das Promovend/innen und promovierte Alumni umfasst, soll den Kontakt zum Arbeitsmarkt in der Promotionsphase erhöhen und gleichzeitig den Alumni die Möglichkeit geben ihre Erfahrung im Rückblick zu beurteilen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. **Seite 80**

Renate Pletl

Mathias Winde

Mathias Winde

Wie kann modernes Personalmanagement an deutschen Hochschulen gefördert werden?

Personalmanagement wird von den Hochschulen zunehmend als wichtiger Faktor angesehen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat aus diesem Grund das Programm „Akademisches Personalmanagement" ins Leben gerufen, um in den Hochschulen die bestehenden Defizite abzubauen und die in den Hochschulen vorhandenen Ideen weiterzuentwickeln.

1. Hintergrund und Ziele des Programms

Der Stifterverband setzt sich seit vielen Jahren für die Deregulierung des deutschen Hochschulwesens ein. Schon im Dezember 1994 führten Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung ein Symposium in Bad Homburg durch unter dem Thema „Hochschulreform durch Leistungswettbewerb und Privatisierung?". Die dort formulierten „Bad Homburger Thesen" galten damals als revolutionär:

- Leistungswettbewerb als Ordnungsprinzip statt Fiktion der Gleichheit,
- mehr Autonomie und Verantwortung statt staatlicher Detailsteuerung,
- Qualitätssicherung durch Evaluation und Akkreditierung,
- Hochschulen befähigen, zumindest in Teilbereichen wie Wirtschaftsbetriebe agieren zu können,
- Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule sowie hochschulintern,
- leistungsbezogene Mittelverteilung,
- Professionalisierung und Stärkung der Hochschulleitungen,
- Verlagerung von Kontrollfunktionen des Staates auf Kuratorien,
- Flexibilisierung des Dienst- und Besoldungsrechts und Differenzierung durch Leistungszulagen,
- Übertragung der Personalhoheit und Tariffähigkeit auf die Hochschulen.

In den nächsten Jahren wurden viele dieser vom Stifterverband geforderten Freiheiten den Hochschulen gewährt. Eine vom Stifterverband durchgeführte Bestandsaufnahme der Landeshochschulgesetze aus dem Jahr 2002 bescheinigt den politischen Entscheidungsträgern, vom Paradigma staatlicher Steuerung abgerückt zu sein und stattdessen die Autonomie und Selbststeuerung der Hochschulen zuzulassen. Allerdings traten auch deutliche Unterschiede im erreichten Freiheitsgrad zwischen den Bundesländern, aber auch zwischen den einzelnen Regelungsbereichen auf.

Nachdem die Länder nach und nach die Voraussetzungen für autonome Hochschulen geschaffen haben und noch schaffen werden, sind jetzt die Hochschulen am Zug, die neuen Möglichkeiten offensiv aufzugreifen und sich zu schlagkräftigen und selbst steuernden Organisationen zu entwickeln. Dies gilt, obwohl im Personalbereich auch nach der Schaffung von Freiräumen noch zahlreiche hemmender Regelungen, Vorgaben und Verfahrensvorschriften existieren.

Die deutschen Hochschulen gehen dabei derzeit durch eine Phase großer struktureller Veränderungen. Die Umstellung der Studiengänge auf das Bachelor- und Master-System, die Einführung von Studienbeiträgen und die neuen Instrumente staatlicher und institutioneller Steuerung seien hierfür als Beispiel genannt. In sich stark wandelnden Organisationen hängen Erfolg und Misserfolg von Neuerungen in hohem Maße von dem veränderungsbereiten und -fähigen Personal ab. Dies gilt umso mehr für die Institution Hochschule, deren Leistung und Reputation überwiegend auf dem exzellenten wissenschaftlichen Personal gründet. Viele Hochschulen sehen deshalb eine wichtige zukünftige Aufgabe darin, dass sie ihre Wissenschaftler/innen besser als bisher auswählen, entwickeln, fördern, führen und vergüten.

Unternehmen, die einem ständig hohen Anpassungs- und Veränderungsdruck unterliegen wie die Hochschulen jetzt auch, haben für ihr Personalmanagement eine Reihe von Instrumenten entwickelt. Hochschulen können in ihrer jetzigen Lage von Unternehmen lernen. Sie können erfolgreiche Instrumente wissenschaftsadäquat auch an Hochschulen einsetzen. Sie sollten aber auch aus den Erfahrungen und Fehlern, die Unternehmen bei der Entwicklung ihres Personalmanagements gemacht haben, lernen.

Der Stifterverband hat sich im Jahr 2006 dazu entschlossen ein Programm aufzulegen, das zwei Ziele verfolgt: Erstens die Initiierung und Umsetzung von Modellvorhaben, die modernes Human Resources Management aus der Wirtschaft auf den Hochschulbereich übertragen, und zweitens die breite Verankerung des Themas an den Hochschulen mit Hilfe konkreter Handlungsempfehlungen.

Das Programm umfasst im Wesentlichen vier Elemente:

1. Erarbeitung eines Leitbildes für ein modernes Personalmanagement an Hochschulen in Experten-Veranstaltungen,
2. eine Umfrage zum Thema „Akademisches Personalmanagement" an den deutschen Hochschulen,
3. einen Wettbewerb zur Identifizierung und Förderung von Modellvorhaben,
4. die Weiterverbreitung der Ergebnisse und Erfahrungen des Programms an die Hochschulen.

2. Leitbild „Akademisches Personalmanagement“

Zur inhaltlichen Vertiefung des Themas hat der Stifterverband mehrere Veranstaltungen durchgeführt. Auf einem Workshop mit Vertretern von Hochschulen wurde im Februar 2006 ein Leitbild entwickelt, das Prinzipien für ein modernes Personalmanagement an deutschen Hochschulen definiert. Dieses Leitbild sollte auch die Grundlage für den Wettbewerb bilden. An dem Workshop haben u. a. Vertreter/innen von Unternehmen teilgenommen, da aus der Personalarbeit von Unternehmen wichtige Impulse für ein neues Personalmanagement an Hochschulen ausgehen können. Auf einem Symposium in Kooperation mit dem CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, das am 20. und 21. April 2006 in Berlin stattfand, wurde das Thema mit den anwesenden Vertreter/innen aus Hochschulleitungen und Personaldezernaten diskutiert.

Das wissenschaftliche Personal an Hochschulen wurde für die Zwecke des Personalmanagements in drei Zielgruppen eingeteilt. Unter „Jungen Forschenden“ wurden die Doktoranden und Postdoktoranden zusammengefasst. Die Juniorprofessoren bildeten zusammen mit den Professor/innen die Gruppe der wissenschaftlichen Führungskräfte. Die dritte Gruppe umfasste alle Personen in der Fakultäts- und Hochschulleitung.

Als Leitfragen für die Zielgruppe der Jungen Forschenden an Hochschulen wurden folgende Fragen formuliert:

- Welche Defizite sind bei der Auswahl von Doktoranden festzustellen?
- Welche Implikationen hat die zunehmende institutionelle Verantwortung der Universität für ihre wissenschaftlichen Nachwuchskräfte? Welchen (einheitlichen) Status sollen Doktoranden an den Universitäten haben?
- Welche einheitlichen Standards für die Betreuung von Doktoranden sind an Hochschulen zu implementieren?
- Wie können durchgängige Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs etabliert werden?
- Mit welchen Mitteln muss die Universität ihre jungen Forschenden auf inner- und vor allem auf außeruniversitäre Karrieren vorbereiten?
- Sind Vereinbarungen zwischen Doktorand und Betreuer/-in ein hilfreiches Mittel, um stabile Rahmenbedingungen für die Promotion zu schaffen?
- Inwieweit muss sich das Rollenverständnis der Betreuer/-innen ändern?
- Welche Änderungen in den gesetzlichen Bestimmungen sind notwendig, um die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu verbessern?

Das in den Diskussionen entstandene Leitbild empfiehlt Hochschulen, ihre Promovierenden zunehmend in wettbewerblichen Verfahren auszuwählen. Sie sollten alle Doktoranden an ihrer Hochschule erfassen und ihnen den Doktorandenstatus zuerkennen. Sie sollten ferner für alle Jungen Forschenden Programme entwickeln, die sie auf ihren Karriereweg in der Hochschule und außerhalb der Hochschule vorbereiten. Die Karrierewege in der Hochschule müssen attraktiver und sicherer werden.

Für die wissenschaftlichen Führungskräfte galt es, folgende Fragen zu beantworten:

- Wie können Berufungsverfahren optimiert und vor allem beschleunigt werden? Inwieweit müssen außerfachliche Qualifikationen eine Rolle bei der Auswahl spielen?
- Wie können Professor/innen bei ihren vielfältigen Aufgaben neben Forschung und Lehre unterstützt werden?
- Welche Ausformungen von Professuren werden zur Profilbildung benötigt?
- Wie kann die Strategieplanung der Universität noch gezielter in Anforderungsprofile und Auswahlverfahren für neue Professor/innen einfließen?
- Wie können Zielvereinbarungen und Budgetverhandlungen mit den Instituten in variable, ergebnisorientierte Modelle zur Besoldung von Professor/innen einfließen?
- Kann ein Qualitätsmanagementsystem im Personalbereich diese Geschäftsprozesse verbessern?

Im Leitbild wurde verankert, dass Hochschulen in Ergänzung des normalen Verfahrens Juniorprofessor/innen und Professor/innen auch aktiv ansprechen und berufen sollten (außerordentliche Berufung). Je nach zu besetzender Stelle sollten in Berufungsverfahren überfachliche Qualifikationen eine angemessene Rolle spielen. Einstiegsprogramme sollten Juniorprofessor/innen und Professor/innen auf ihre vielfältigen Managementaufgaben in der Hochschule vorbereiten. Der Personaleinsatz wird flexibilisiert, wobei neue Personalkategorien wie Forschungs- und Lehrprofessuren eingerichtet werden können.

Die Diskussion um das geeignete Personalmanagement für Fakultäts- und Hochschulleitungen fokussierte sich auf folgende Punkte:

- Wie kann das Management- und Führungs-Know-how bei den Führungskräften selbst wie auch innerhalb des Personalwesens ausgebaut werden?
- Wie können potenzielle Leitungskräfte auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet werden?
- Welche professionelle Unterstützung benötigen die Fakultäts- und Hochschulleitungen für ihre Managementaufgaben?
- Wie können die Führungsinstrumente, die Steuerung und die Kontrolle über die jeweiligen Führungsebenen hinweg weiterentwickelt werden?
- Wie wird die strategische Zielsetzung noch intensiver mit der Personal-, Kosten- und Ergebnisplanung durch die Leitungskräfte verzahnt?

Das Leitbild stellt fest, dass die Leitung einer Hochschule eine Profession ist. Die Auswahl wird nicht aufgrund akademischer Leistungen getroffen, sondern aufgrund des spezifischen Anforderungsprofils. Um Professor/innen auf Leitungspositionen in der Fakultät oder der Hochschulleitung vorzubereiten, werden spezielle Führungskräfteseminare angeboten, die obligatorisch sein sollten. Die Dotierung sollte der Verantwortung der Position angemessen sein. Die Hochschul- und Fakultätsleitungen werden von spezialisierten Wissenschaftsmanager/innen unterstützt.

3. Umfrage

Um eine Bestandsaufnahme der angewendeten Instrumente durchzuführen, wurde eine Umfrage zum Personalmanagement bei der Universität Bonn in Auftrag gegeben. Dabei wurden im Frühjahr 2006 alle 360 staatlich anerkannten deutschen Hochschulen telefonisch kontaktiert. Mit 177 Ansprechpartner/innen von Hochschulen aus allen Bundesländern wurden im Befragungszeitraum Interviews geführt. Die Ansprechpartner/innen kamen mehrheitlich aus dem Personaldezernat (knapp 50%) oder aus der Hochschulleitung (gut ein Drittel). Die restlichen Ansprechpartner/innen waren der Assistenz oder dem Stab der Hochschulleitung zuzurechnen. Knapp die Hälfte der befragten Hochschulen waren Fachhochschulen, knapp ein Drittel Universitäten, der Rest Kunst- oder Musikhochschulen und private Hochschulen.

Die Umfrage hat gezeigt, dass die Hochschulen für das Thema Personalmanagement hochgradig sensibilisiert sind. Rund 70% messen dem Thema akademisches Personalmanagement heute schon eine sehr hohe oder hohe Priorität bei. Für die Zukunft prognostizieren sie dem Thema sogar eine noch höhere Bedeutung.

Die Umfrage zeigt auch, dass sich die Hochschulen in vielen Bereichen des Personalmanagements noch in den Anfängen eines Veränderungsprozesses befinden.

Die Umfrage zeigt ein gemischtes Bild vom derzeitigen Zustand des Personalmanagements für das wissenschaftliche Personal an deutschen Hochschulen. Auf der einen Seite belegt die Umfrage, dass die Hochschulen dem Thema aktuell eine hohe Aufmerksamkeit widmen. Ein Teil der Hochschulen hat bereits moderne Personalmanagement-Maßnahmen eingesetzt oder plant ihre Einführung. Ein weiterer Teil sieht die Notwendigkeit für einen neuen Ansatz in ihrem Personalmanagement.

Auf der anderen Seite zeigt die Studie, dass immer noch ein bedeutender Teil der Hochschulen dem Personalmanagement und der Personalentwicklung für Wissenschaftler/-innen skeptisch gegenüberstehen. Die Frage, ob es möglich ist, deutsche Professor/innen zu managen und zu entwickeln, wird von den Personalverantwortlichen an den Hochschulen eher verneint. Nur ein kleiner Teil der Hochschulen ist derzeit bereit, aus ihren knappen Kassen die für Personalentwicklung notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Gut ein Drittel der Hochschulen bietet Personalentwicklungsmaßnahmen an. Aber selbst an diesen Hochschulen erreichen diese Maßnahmen nur einen kleinen Teil, nämlich etwa jeden Dritten der jungen Forschenden und sogar nur jede/n fünfte/n Professor/innen. Rechnet man dies auf die Gesamtheit der befragten Hochschulen um, so erreichen die überfachlichen Personalentwicklungsmaßnahmen an den Hochschulen nur 12% des wissenschaftlichen Nachwuchses und nur 7% der Professor/innen und Juniorprofessor/innen. 40 Euro wenden deutsche Hochschulen im Durchschnitt für die Personalentwicklung ihrer Wissenschaftler/innen pro Kopf und Jahr auf. Diese niedrige Zahl ist auf den Umstand zurückzuführen, dass nur jede fünfte deutsche Hochschule überhaupt ein zentrales Budget für Personalentwicklungsmaßnahmen hat. Dieses Budget liegt bei durchschnittlich gut 80.000 Euro. An den Hochschulen mit einem akademischen Personalentwicklungs-Budget stehen damit für jede/n Wissenschaftler/innen 160 Euro zur Verfügung. Nach dezentralen Budgets wurde aus erhebungsmethodischen Gründen nicht gefragt. Da aber nur jede zehnte Hochschule angegeben hat, dass die Zuständigkeit für Personalentwicklung in den Fakultäten oder Fachbereichen angesiedelt ist, sind sicher auch dort keine monetären Schätze zu erwarten.

Die Qualität der Fakultäts- und Hochschulleitungen hängt im besonderen Maße davon ab, inwieweit sie von professionell ausgebildeten Wissenschaftsmanager/innen unterstützt werden. Für solche Weiterbildungen zu Wissenschaftsmanagern hat sich in den letzten Jahren ein gutes Angebot an Weiterbildungen und Aufbaustudiengängen entwickelt, zum Beispiel die Studiengänge an der Hochschule Bremen und der Fachhochschule Osnabrück, an den Universitäten Kassel und Oldenburg und an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Umso erstaunlicher ist es, dass weniger als 20% der Hochschulen solche spezialisierten Wissenschaftsmanager/innen einsetzen. Alarmierend ist es, dass die Hälfte der Hochschulen für eine solche Professionalisierung keinen Bedarf sieht.

4. Wettbewerb

Das Kernstück des Programms „Akademisches Personalmanagement" ist ein Wettbewerb, den der Stifterverband in Zusammenarbeit mit Kienbaum Management Consultants durchgeführt hat. Mit der Ausschreibung wurden die Hochschulen aufgefordert, Konzepte für die systematische Auswahl und Entwicklung ihres akademischen Personals einzureichen. Die beantragten Projekte sollten erstens die Hochschulen ihre strategischen Ziele besser erreichen lassen und zweitens das akademische Personal in seiner Arbeit unterstützen.

Ziel des Wettbewerbs war es, drei Modellvorhaben zu identifizieren und deren Realisierung mit jeweils bis zu 200.000 Euro zu fördern.

Die Anträge sollten das Personalmanagement-Konzept in den fünf Punkten Ziele, Instrumente, strukturelle Maßnahmen, Zeit- und Kostenplanung darlegen. Die Konzepte sollten sich ausschließlich auf das akademische Personal beziehen und mindestens eine der drei Zielgruppen ansprechen, die im Leitbild näher beschrieben werden: junge Forschende, wissenschaftliche Führungskräfte und Fakultäts- und Hochschulleitung.

Die Auswahl der drei zu fördernden Konzepte wurde von einer Jury getroffen, die aus Personalmanagementexpert/innen aus Wissenschaftseinrichtungen und Unternehmen zusammengesetzt war. Die Konzepte wurden an ihrer Realisierbarkeit und ihrer strukturellen Verankerung in der Hochschule gemessen. Der Wettbewerb war bewusst nicht als best-practice oder good-practice-Wettbewerb ausgelegt, die bisherigen Aktivitäten der Hochschule im Bereich akademisches Personalmanagement wurden aber in die Beurteilung der Anträge einbezogen. Die Projekte sollten Modellcharakter aufweisen und das Personalmanagement an den Hochschulen strukturell und nachhaltig verändern. Die Förderung isolierter Einzelmaßnahmen war ausgeschlossen. Um einen schnellen sichtbaren Erfolg sicherzustellen, wurde der Umsetzungszeitraum auf 12 Monate von Oktober 2006 bis September 2007 begrenzt.

Die Antragslage hat deutlich gemacht, dass erst einzelne Hochschulen auf dem Gebiet des Personalmanagements klare und realisierbare Projekte auflegen können. Die meisten Hochschulen stehen noch am Anfang der Entwicklung eines genuin akademischen Personalmanagements.
Die Universität Bremen konnte die Jury durch ihr Projekt „Begleitung und Förderung neu berufener Professorinnen und Professoren in der Universität Bremen" für sich gewinnen. Die mit diesem Programm veranlasste Begleitung und Förderung der Neuberufenen soll die außerfachlichen Fähigkeiten erschließen und das „Ankommen" in der Universität erleichtern. Die Umsetzung dieses Projektes wird einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der „Corporate Identity" und damit zur Hochschulkultur leisten. Es schließt eine Lücke in einem ausgereiften Personalentwicklungsprogramm, das die Universität seit Jahren mit großem Erfolg durchführt und das mittlerweile eine Vorbildfunktion für deutsche Hochschulen hat. Der Antrag konnte durch seine klare Fokussierung und ein durchdachtes Umsetzungskonzept überzeugen.
Die HAWK Hildesheim-Holzminden-Göttingen bestach durch ihr originelles Konzept „Work-Life-Balance leben! Quer denken und voran gehen". Die Jury lobte an dem Antrag vor allem, dass die kleine Fachhochschule in der niedersächsischen Provinz mit dem Leitbild der familiengerechten Hochschule eine gut begründete Profilierungsstrategie entwickelt hat, aus der sie dann ein schlüssiges Personalentwicklungskonzept ableitet. Obligatorische Qualifikationsmodule zur Übernahme von Managementfunktionen in der Hochschule sind Teil eines Modernisierungsprozesses mit hochschulweitem Anspruch.
Die Technische Universität Kaiserslautern überzeugte durch ihr Projekt „Personalentwicklung Junger Forschender zu internationalen Führungskräften". Das Projekt erfasst hochschulweit alle Doktoranden und entwickelt für diese umfangreiche Qualifizierungsprogramme, die in Promotionsverträgen festgeschrieben werden. Das Projekt ist im Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum verankert und kann auf die dort geleisteten Vorarbeiten zurückgreifen.
Das Beratungsunternehmen Kienbaum Management Consultants unterstützt die Hochschulen zusätzlich bei der Umsetzung ihrer Konzepte. Die ersten kick-off Workshops an den Hochschulen, die von Kienbaum moderiert wurden, haben gezeigt, dass die Hochschulen zusätzliche Anstrengungen für die Kommunikation des Themas innerhalb ihrer Organisation leisten müssen. Dabei geht es insbesondere um die Gewinnung der Dekane, die bei allen drei Hochschulen als Schnittstelle zu den Professor/innen für den Erfolg der Projekte unerlässlich sind.

5. Ausblick

Die Bewilligung von einem Viertel der beantragten Mittel ist an einen erfolgreichen Projektfortschritt geknüpft. Dazu wird die Jury nach einem halben Jahr erneut zusammentreten und auf Basis der Zwischenberichte mit den Hochschulleitern die Erfahrungen und ersten Ergebnisse der Projekte diskutieren.
Nach Ablauf des Förderzeitraums werden die Ergebnisse des Programms in einem Handbuch zusammengefasst. Darin sollen nicht nur Erfolgsstorys beschrieben werden, sondern insbesondere die Fehler und Fehleinschätzungen analysiert werden, die bei der Einführung neuer Personalmanagement-Instrumente an Hochschulen auftreten können.

■ **Dr. Mathias Winde,** Programm-Manager für die Themengebiete Strukturen und Leistungsfähigkeit des Wissenschaftssystems, Initiativen zur Hochschulreform und Akademischen Nachwuchs, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.,
E-Mail: mathias.winde@stifterverband.de

Reihe Hochschulmanagement:

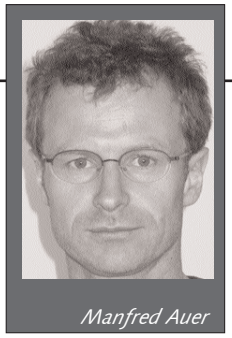
im Verlagsprogramm erhältlich

Christina Reinhardt, Renate Kerbst, Max Dorando (Hg.)
Coaching und Beratung an Hochschulen

Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-48-7 - 144 Seiten - 19.80 Euro

Stephan Laske & Manfred Auer

Strategisches akademisches Personalmanagement – Gedanken zum Versuch an Hochschulen Speck mit „Mäusen" zu fangen …


Manfred Auer

Stephan Laske

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat zusammen mit Kienbaum Management Consultants für die deutschen Hochschulen ein Aktionsprogramm zum Akademischen Personalmanagement ausgeschrieben. Dabei soll – vor dem Hintergrund eines eigens definierten Leitbildes „Akademisches Personalmanagement" – für die Zielgruppen Junge Forschende, wissenschaftliche Führungskräfte sowie Fakultäts- und Hochschulleitungen je ein von den Hochschulen einzureichendes Personalmanagement-Konzept ausgewählt und seine Umsetzung mit einem Betrag von 200.000 Euro gefördert werden. Darüber hinaus wird angeboten, den Implementierungsprozess durch Beratungsdienstleistungen von Kienbaum zu unterstützen.
Wenn im Folgenden das Programm einer kritischen Analyse von Außen unterzogen wird, dann nicht um einer wohlfeilen Besserwisserei willen. Vielmehr soll geprüft werden, wo Risiken und Chancen eines derartigen – prinzipiell begrüßenswerten – Programms liegen.

1. Strategisches Personalmanagement an Hochschulen als Stiefkind

Etwas verallgemeinernd kann man das Personalmanagement an Hochschulen als „stark verrechtlichtes muddling through" charakterisieren (Auer/Laske 2003). Die vergleichsweise hohe Regelungsdichte basiert in erster Linie auf der Tatsache, dass es sich bei Beschäftigungsverhältnissen an Hochschulen (noch?) vor allem um öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse handelt und diese im Vergleich zum privaten Arbeitsrecht einen höheren Regelungsgrad aufweisen. Das „muddling through" dagegen ist letztlich eine Konsequenz dessen, dass Hochschulen Organisationen darstellen, die durch eine ausgeprägte interne Vielfalt und zugleich durch eine relative Unabhängigkeit ihrer Untereinheiten gekennzeichnet sind – mit Weick (1976) kann man sie deshalb als „lose gekoppelte Systeme" kennzeichnen.
Die Zersplitterung der Hochschulen in verschiedene Untereinheiten lässt offenbar nur wenig Bedarf an einem institutionalisierten und professionalisierten Personalmanagement entstehen: In den kleineren Einheiten der Institute oder Abteilungen dominiert oft eine Art „mentales Familienmodell", d.h. es wird in Personalangelegenheiten eher spontan, emotional, informell und prinzipiell konfliktscheu agiert. Wenn in diesen Subeinheiten personale Konflikte allerdings aufbrechen, dann scheinen sie oft eine kaum noch zu kontrollierende Dynamik zu entfalten. Die Beziehungsdimension, im kritischen Fall: die Fassade des Verstehens, steht im Vordergrund (inkl. aller möglichen damit auch verbundenen negativen Aspekte, wie z.B. Verschleierung von Abhängigkeiten, Überbetonung des Kooperationsklimas gegenüber dem Leistungsklima), ohne dass die strukturelle Macht im Hintergrund verschwindet. Auf der Ebene der Fakultäten oder auf Hochschulebene geht es dagegen neben einer effizienten Personalverwaltung vorwiegend um die Sicherung von Mindeststandards, d.h. um die Wahrung der Rechtskonformität und die Aufrechterhaltung formaler Qualitätskriterien. Weitergehende Ansprüche oder gar strategische Perspektiven eines Personalmanagements werden kaum formuliert (und von den Betroffenen meist auch nicht eingefordert). Während die strukturelle Logik von Hochschulen hierfür zwar eine gewisse Erklärung bietet, überrascht dies doch angesichts der Tatsache, dass gerade in Know-How-intensiven Organisationen das Personal als Kompetenzträger und als entscheidender strategischer Wettbewerbsvorteil in einer zunehmend von Konkurrenz geprägten Bildungslandschaft eigentlich eine zentrale Rolle spielt und – zumindest aus einer Effizienzlogik heraus – besonders sorgfältig „behandelt" werden sollte. Je mehr das New Public Management als Steuerungsmodell für Hochschulen entdeckt wird (vgl. z.B. Kieser 2000, Schimank 2000), umso stärker dürfte die Bedeutung des Personalmanagement wahrgenommen werden. So ist der Befund („strategisches Personalmanagement (ist) an deutschen Hochschulen derzeit nur ansatzweise zu finden und ein großes Desiderat") letztlich nicht überraschend und die Initiative des Stifterverbands deshalb prinzipiell zu begrüßen.

2. Die Ziele des Programms

„Das Programm ‚Akademisches Personalmanagement' verfolgt zwei Ziele:

1. Initiierung und Umsetzung von Modellvorhaben, die modernes Human Resources Management aus der Wirtschaft auf den Hochschulbereich übertragen.
2. Breite Verankerung des Themas an den Hochschulen mit Hilfe konkreter Handlungsempfehlungen" (Programmausschreibung).

Dem Ziel der Verankerung von Personalmanagement an Hochschulen kann uneingeschränkt zugestimmt werden, wenn Inhalt und Prozess auf die rechtlichen, organisatorischen und vor allem kulturellen Rahmenbedingungen abgestimmt werden. Ob aber die Formulierung konkreter Handlungsanleitungen im Rahmen des geplanten Handbuchs „Akademisches Personalmanagement" diese Voraussetzung wirklich erfüllt, sei mit einem Fragezeichen versehen: Es fehlt im Personalmanagement und der Personalführung nämlich in der Regel nicht an klugen Büchern, sondern eher am simultanen Zusammentreffen von Problembewusstsein, Macht- und Fachpromotoren und Lösungsphantasien. Trotz

dem kann ein solches Handbuch einen wichtigen symbolischen, aber auch materiellen Beitrag im Sinne von Anregung, Ideengenerierung, Unterstützung bieten. Es bleibt aber zu hoffen, dass es weder von den Produzent/innen noch von den Rezipient/innen als eine Art „Kochbuch" missverstanden wird, in dem Rezepte zum erfolgreichen und raschen Personalmanagement gefunden werden können.

Deutlichere Bedenken bestehen aber gegenüber dem erstgenannten Ziel. Dies vor allem deshalb, weil darin zwei implizite Prämissen enthalten sind, die in der Modernisierungsdebatte um Hochschulen zwar häufig formuliert werden, im Hinblick auf ihre Gültigkeit aber dennoch fragwürdig sind. Dies betrifft zum einen die Vorstellung, „die Wirtschaft" sei ein Hort der Planungsrationalität und als Personalmanagement-Benchmark besonders geeignet (auch die bei der Implementierung vorgesehenen „Unternehmenspaten" deuten in diese Richtung), so als gäbe es dort keine Planungs-, Führungs- oder Entwicklungsdefizite – man denke beispielsweise nur an den z.T. zynischen Umgang deutscher Großunternehmen mit älteren Mitarbeiter/innen. Zum anderen ist die „Übertragbarkeitsthese" mit großer Skepsis zu betrachten: Hochschulen unterscheiden sich nämlich wesentlich von erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Organisationen (nicht zuletzt aufgrund ihrer institutionellen Geschichte, ihren „Produktions"- und „Markt"-Bedingungen oder der in ihnen vorherrschenden Steuerungslogiken). Insofern können personalwirtschaftliche Instrumente oder Praktiken, die in Unternehmen möglicherweise mit „Erfolg" eingesetzt werden, nicht ohne sorgfältige und reflektierte Prüfung auf die Hochschule übertragen werden (ausführlich etwa Laske/Meister-Scheytt 2003). Weder Erfolgsmaßstäbe noch Erfolgsfaktoren sind unhinterfragt als gleichartig anzunehmen (vgl. zu Erfolgsfaktoren des Personalmanagements z.B. Klimecki/Gmür 2001, S. 69ff.).

3. Das Programm im Detail

Drei Zielgruppen stehen im Fokus der geplanten Aktion: Junge Forschende, wissenschaftliche Führungskräfte sowie Fakultäts- und Hochschulleitungen (nicht ausdrücklich erwähnt ist die Gruppe der Akademikerinnen, wenngleich die Ausschreibung für entsprechende Programme hinreichend offen zu sein scheint). Ohne selbstverständlich antizipieren zu können, auf welche dieser Gruppen sich die eingereichten Konzepte vorwiegend beziehen werden, ist anzunehmen, dass die jungen Forschenden die größte Aufmerksamkeit erfahren werden: Lernbedarfe für Dritte zu definieren, ist allemal der einfachere Weg. Dennoch macht es durchaus auch Sinn, wenn Hochschulen in erster Linie ihren Nachwuchskräften Qualifizierungsangebote machen und ihnen – wie im Leitbild angesprochen – den Weg in die wissenschaftliche Gemeinschaft erleichtern. Andererseits gewinnt man bei der Lektüre des Leitbilds den Eindruck, als würde das mentale Pendel nun in die entgegen gesetzte Richtung des Status Quo ausschlagen: um die jungen Kolleg/innen aus der strukturellen Abhängigkeit einzelner Vorgesetzter zu befreien, soll Teambetreuung durch mehrere Professor/-innen erfolgen (mit dem Risiko der Diffusität von Verantwortung); an die Stelle der Individualisierung von Qualifizierungsprozessen tritt die Standardisierung. Dabei wird außer Acht gelassen, dass Hochschulen auch von den „Typen" und nicht nur von der Typisierung leben …

Es ist zu fragen, ob die heutigen Hochschulen und Universitäten diesen kantigen oder kauzigen Typen noch eine Chance geben – je normierter die Auswahlprozesse gestaltet sein werden, desto weniger. So bleibt gewissermaßen das paradoxe Vertrauen darauf, dass Personalauswahlprozesse meist nicht technisch beherrschbar und dann doch immer wieder für Überraschungen gut sind (vgl. Laske/Weiskopf 1996).

Die Zielgruppe „wissenschaftliche Führungskräfte" dürfte für systematisches Personalmanagement schwer zu „knakken" sein: Sie sind in aller Regel stark an ihren inhaltlichen Fachfragen interessiert; ihre Personalmanagementfähigkeiten haben sich meist naturwüchsig-autodidaktisch on-the-job entwickelt, das Bewusstsein über die eigenen Lernbedarfe scheint nicht automatisch hellwach. Von daher hat systematisches Personalmanagement in deren professionellem Selbstverständnis eher einen geringen Stellenwert. Entsprechende Führungs- und Förderungsaufgaben werden deshalb auch eher als lästige Pflicht wahrgenommen und folglich am Rande des eigenen Aktivitätenspektrums angesiedelt. Ein zusätzliches „Handicap" liegt darin, dass sich Hochschulprofessor/innen von ihrem Selbstverständnis nur selten als Personal, als abhängig Beschäftigte sehen, deren Dienstverhältnis sie bestimmten Regelungen unterwirft. Das institutionell gedachte Grundrecht der „Freiheit der Wissenschaft" wird oft individuell in eine „Freiheit der Wissenschaftler/innen" gewendet – und dabei zuweilen recht extensiv ausgelegt. Praktiken, die die zeitliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter/innen beeinträchtigen (z.B. systematische Qualifizierungsprogramme), werden dann oft als Störung des „reibungslosen Institutsablaufs" wahrgenommen und kritisiert.

Zur Zielgruppe „wissenschaftliche Führungskräfte" zählt der Stifterverband auch junge Dozent/innen und Juniorprofessor/innen. Sie sollen u.a. „in Personalführung, Projektmanagement, Controlling und Qualitätssicherung" (Programmausschreibung), d.h. zu Problemstellungen geschult werden, die oft noch nicht zu ihrem aktuellen Aufgabenbereich gehören. Eigentlich zählt ein derartiges abstraktes „Lernen auf Vorrat" (siehe etwa Kappler 2006, S. 478) zu den wenig effizienten Formen der Personalentwicklung, noch dazu wenn es von den Zeitressourcen mit der weiteren fachlichen Profilierung kollidiert (hier könnte man übrigens tatsächlich aus negativen Erfahrungen der Wirtschaftspraxis lernen). In der Beratungspraxis wird oft der Grundsatz zitiert: „Wer (noch) kein Problem hat, braucht auch (noch) keine Problemlösung!" – dies könnte auch in diesem Fall zutreffen.

Hinzu kommt, dass derartige zusätzliche „Lernpakete" nicht einfach umstandslos auf die für Vertragsverlängerungen und weitere Karriereschritte bisher dominierenden Aufgaben der Forschungs- und Lehrqualifizierung draufgepackt werden können. Hier widersprechen sich die Anreiz- und Beurteilungssysteme von Hochschulen und die Anforderungen eines systematischen Personalmanagements vielfach. In der Regel wird dieser Widerspruch zugunsten des dominierenden Anreizsystems entschieden. Professionalisierung setzt eben auch professionellen Umgang mit der Ressource Zeit voraus.

Zeitknappheit ist sicher jene Restriktion, die die Zielgruppe Fakultäts- und Hochschulleitungen besonders betrifft. Wenn man nicht auf eine regelmäßige Wiederholung des

Pfingstwunders hoffen kann (nach dem Motto: „Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand"), gilt es einerseits, situationsadäquate Lernformen zu finden (etwa ein systematisches Coaching), andererseits – und hier ist das Leitbild des Stifterverbands erfreulich klar – an die Stelle von „great man-Phantasien" die Notwendigkeit einer hinreichend kompetenten (und entsprechend bezahlten!) personellen und strukturellen Unterstützung zu betonen.

Die in der Programmausschreibung genannten Inhalte des Personalmanagement sprechen sicher jene Problembereiche an, die für Hochschulen von zentraler Bedeutung sind bzw. wo es teilweise geradezu eines Paradigmawechsels bedarf: „Personalplanung" beispielsweise wird nach unseren Erfahrungen häufig als lineare Fortschreibung bestehender Strukturen praktiziert. In vielen praktischen Fällen dürfte die Etikettierung als „Personalplanung" von daher einen (un-)ziemlichen Euphemismus darstellen. Noch bis vor kurzem handelte es sich dabei – vor allem bei der Bestimmung der Zahl der erforderlichen „Mittelbau"-Stellen – oft eher um eine Additionsübung, die auf einem mentalen Modell der Gleichsetzung von Quantität und wissenschaftlicher Bedeutsamkeit, teilweise auch auf einem ebenso fragwürdigen, aber evtl. Konflikt reduzierenden „Gleichverteilungsprinzip" basierte. Als ebenso problematisch hat sich allerdings eine analoge Kürzungsmentalität auf Seiten der Ministerien bzw. der Hochschulleitungen erwiesen. Es ist für die Hochschulen zu hoffen, dass der verstärkt zu erwartende Übergang zu Ziel- und/oder Leistungsvereinbarungen tatsächlich dem zwanglosen Zwang des besseren (und nicht des bloß mächtigeren!) Arguments mehr Geltung verschafft.

Für Personen, die sich systematisch mit Personalmanagement befassen, ist es allerdings äußerst auffällig, wie apodiktisch und quasi naturgesetzlich Personalmanagement im Leitbild des Stifterverbands festgeschrieben wird: Fünf Themenfelder sind es, basta! Bereits seit längerem wird aber in der Fachdiskussion beispielsweise die Problematik der Personalauswahl um die Personalintegration erweitert; wird Personalvergütung als vergleichsweise enge Fassung von Anreizsystemen insgesamt angesehen (flexible Formen der Arbeitszeitgestaltung oder andere Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf besitzen durchaus Anreizfunktion, ohne in die Kategorie „Vergütung" zu fallen). Hier scheint eine deutlich offenere Haltung dem komplexen Gegenstand gegenüber angemessener.

Als Auswahlkriterien und damit als entscheidende Faktoren für die Zuerkennung von (immerhin) 200.000 Euro nennt die Ausschreibung die Realisierbarkeit, die Verankerung in der Hochschule sowie die bisherigen Aktivitäten im Bereich des „akademischen Personalmanagement". Auf den ersten Blick überrascht es, dass die Ausschreibung auf die derzeitigen hochschulpolitischen „buzzwords" von Innovation, Exzellenz oder Profilierung verzichtet und recht bodennahe Kriterien ansetzt. Bei näherem Nachdenken gewinnt man allerdings den Eindruck, dass die Kriterien hinreichend schwierig zu erfüllen bzw. auch zu beurteilen sind.

Realisierbarkeit – so schlussfolgern wir aus dem Kontext – meint ja nicht bloß die technische Umsetzung einzelner Personalmanagement-Instrumente (etwa die erstmalige Einführung von systematischen Mitarbeiter/innengesprächen), sondern die glaubwürdige Absicht, ein derartiges Instrument nachhaltig zu implementieren. Hier stoßen Beurteiler/innen allerdings unweigerlich auf eine Reihe von Unwägbarkeiten. Das Beispiel „Mitarbeiter/innengespräche" mag diese illustrieren: Oft werden mit großem Aufwand entsprechende Konzepte entwickelt und eingeführt, dennoch fällt das Konzept binnen Kurzem, d.h. nach der ersten oder zweiten Runde, dem Vergessen anheim – übrigens sind gerade auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen vielfältige Beispiele hierfür zu finden.

Auch das Kriterium „Verankerung in der Hochschule" erscheint völlig plausibel und nachvollziehbar – allerdings wissen nicht nur Seeleute oder Bergsteiger/innen, dass Verankerungen zuweilen eine trügerische Sicherheit vermitteln. Mikropolitische Prozesse in Organisationen, gerade auch in Hochschulen, sind in ihren Verläufen und Wirkungen kaum prognostizierbar. Ob sich systematisches Personalmanagement durchsetzen wird, hängt nicht zuletzt von der Unterstützung wichtiger Akteure, deren Interessen und Machtpotenzialen ab. Nicht zuletzt personale Wechsel in zentralen Funktionen bergen oft die Gefahr, dass auch vernünftige Spuren von Vorgängern dem Prinzip „not invented by myself" zum Opfer fallen und rasch getilgt werden. Und trotzdem (Hochschulen sind schließlich paradoxe Systeme): die personelle und die strukturelle Verankerung von Personalmanagement-Maßnahmen sind wichtige Vorbedingungen, dass Neues in traditionsgeprägten Organisationen überhaupt eine Chance hat.

Mit dem Verweis auf bereits vorhandene Aktivitäten zielt die Ausschreibung vermutlich darauf, dass man nicht nur „gut ausgedachte Konzepte" zu fördern beabsichtigt, sondern auf Kontinuität und Nachhaltigkeit der Maßnahmen abzielt – eine Absicht, der wir (wenn sie denn zutrifft) nur zustimmen können. Dies hat aber auch zur Konsequenz, das damit möglicherweise verbundene Risiko von Mitnahmeeffekten in Kauf nehmen zu müssen: Mit genügend „Mäusen" kann man tatsächlich eine ganze Menge „Speck" fangen …

4. Zusammenfassung und Ausblick

Angesichts der vorhandenen Defizite und deren möglichen Folgen für die Institution wie für die Betroffenen ist eine Professionalisierung der Personalpolitik an Hochschulen sicher notwendig und wünschenswert. Allerdings bedarf es dabei einer sorgfältigen und differenzierenden Vorgehensweise, damit die möglichen Professionalisierungsgewinne nicht durch Produktivitätsverluste konterkariert werden: Hochschulen sind sehr spezifische Systeme, in denen die Eigenwilligkeit des Personals einerseits zwar das intellektuelle Kapital darstellt, diese Eigenwilligkeit aber andererseits bei unangemessener Behandlung auch ein erhebliches Widerspruchs- und Widerstandspotenzial entwickelt. Das „personalwirtschaftliche Dilemma" (Krell/Ortmann 1984, Krell 1987) zwischen Verfügbarkeit und Eigensinn scheint gerade in Expert/innenorganisationen, die auf die Kreativität, Innovations- und Kritikfähigkeit ihrer Mitglieder angewiesen sind, besonders ausgeprägt zu sein. Grundsätzlich muss in Rechnung gestellt werden, dass Motivation in Hochschulen als ein „volatiles Gut" anzusehen ist.

Es ist aber nicht nur die Eigenwilligkeit des Personals, die bei der Übertragung von Personalmanagementkonzepten und –instrumenten aus dem Bereich der Wirtschaftsorganisationen auf Hochschulen eine besondere Behutsamkeit er-

fordert. Andere rechtliche Rahmenbedingungen, deutlich unterschiedliche Arbeitsmarktbedingungen (in manchen Fachgebieten ist die Hochschule monopolistischer Nachfrager), spezifisches Commitment zu einem Fach, einer Disziplin oder einer organisatorischen Einheit, häufig schwer vorhersehbare und zeitlich stark auseinander fallende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die vor allem für Universitäten geradezu existenzielle Notwendigkeit einer gewissen „Verschwendungsökonomie" im Sinne von „organisational slack" (so das Plädoyer eines leitenden Beamten im österreichischen Wissenschaftsministerium), die Dominanz der Fach- gegenüber der Führungsperspektive bei einem Großteil der Personalvorgesetzten – und vieles mehr, sind bei der Entwicklung einer spezifischen personalpolitischen Konzeption für Hochschulen zu berücksichtigen. Dabei könnte eine doppelte Strategie evtl. hilfreich sein: Einerseits benötigt man eine Professionalisierung der Personalarbeit im Sinne Wächters (1987), also die Einrichtung eigener Stellen, Herausbildung von Expertise, Entwicklung und Einsatz spezifischer Verfahren. Andererseits könnte eine Deprofessionalisierung in dem Sinne hilfreich sein, dass Vorgesetzte die personalpolitischen Funktionen ihrer Führungsrolle selbstverständlicher und kompetenter wahrnehmen, als sie dies heute vielfach tun. Dazu bedarf es nicht nur einer veränderten Wahrnehmung der Vorgesetztenrolle durch die jeweiligen Akteure, sondern auch der Anerkennung und Unterstützung des individuellen Engagements im Personalmanagement durch das System Hochschule.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber auch, dass „Personal" in Hochschulen nicht – wie in der Programmausschreibung des Stifterverbandes teilweise angelegt – als eher technisch-instrumentalistischer Produktionsfaktor gesehen werden sollte, der quasi bedingungslos seiner optimalen Verwendung zuzuführen ist. Wenn beispielsweise Doktoranden „im Rahmen wettbewerblicher Strukturen" ausgewählt werden sollen und der dann verbleibende „Pool" offenbar den Betreuer/innen zugeordnet wird, dann vermittelt dies den „gôut" einer gewissen Ferne von hochschulischen Lebenswelten. Gelingende Kooperation zwischen Menschen ist nämlich nicht Ergebnis zweier passender abstrakter Anforderungsprofile, sondern hat immer auch mit einem „personalen fit" oder damit zu tun, dass „die Chemie stimmt". Wettbewerbliche Strukturen sind aber erfahrungsgemäß nicht zwingend als geeignetes Lackmuspapier anzusehen, um soziale Passung festzustellen.

Wenn diese hier nur knapp angedeuteten Überlegungen zur Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen in den gesuchten Konzepten zum strategischen akademischen Personalmanagement nicht hinreichend berücksichtigt werden, dann wird Personalmanagement bestenfalls in einem anderen als vom Stifterverband angestrebten Sinn „akademisch" – nämlich ausgedacht, abstrakt und realitätsfern. Und das wäre schade – für die Initiative wie für die Hochschulen.

Literaturverzeichnis

Auer, M./ Laske, St. (2003): Personalpolitik an Universitäten – Bestandsaufnahme und kritische Analyse. In: v. Eckardstein, D./ Ridder, H.-G. (Hg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München und Mering.

Kappler, E. (2006): Weiterbilden bildet weiter. In: Gütl, B./ Orthey, F.-M./ Laske, St. (Hg.): Bildungsmanagement – Differenzen bilden zwischen System und Umwelt. München und Mering.

Kieser, A. (2000): Alternative Organisationsmodelle autonomer Universitäten. In: Titscher, St./ Winckler, G. et al. (Hg.): Universitäten im Wettbewerb – Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten. München und Mering.

Klimecki, R. G./ Gmür, M. (2001): Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge. Entwicklungsperspektiven. Stuttgart.

Krell, G. (1987): Personaltheorie in historischer Perspektive: Rudolf Seyfferts „Der Mensch als Betriebsfaktor" (1922). In: Zeitschrift für Personalforschung, 1. Jahrgang, S. 299-320.

Krell, G./ Ortmann, G. (1984): Personal, Personalwirtschaft, Beschäftigungskrise. In: Staehle, W. H./ Stoll, E. (Hg): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung. Wiesbaden.

Laske, St./ Meister-Scheytt, C. (2003): Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. In: Lüthje, J./ Nickel, S. (Hg.): Universitätsentwicklung – Strategien. Erfahrungen. Reflexionen. Frankfurt/M.

Laske, St./ Weiskopf, R. (1996): Personalauswahl - ... was wird denn da gespielt? - Ein Plädoyer für einen Perspektivenwechsel. In: Zeitschrift für Personalforschung, 10. Jahrgang, S. 295–330.

Schimank, U. (2000): Welche Chancen und Risiken können unterschiedliche Modelle erweiterter Universitätsautonomie für die Forschung und Lehre der Universitäten bringen? In: Titscher, St./ Winckler, G./ Biedermann, H./ Gatterbauer, H./ Laske, St./ Moser, R./ Strehl, F./ Wojda, F./ Wulz, H. (Hg.): Universitäten im Wettbewerb – Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten. München und Mering.

Wächter, H. (1987): Professionalisierung im Personalbereich. In: Die Betriebswirtschaft, 47. Jahrgang, S. 141-150.

Weick, K. E. (1976): Educational organizations as loosely coupled systems. In: Administrative Science Quarterly 21, S. 1–19.

■ **Stephan Laske**, Professor am Institut für Organisation und Lernen, Fakultät für Betriebswirtschaft, Universität Innsbruck,
E-Mail: Stephan.Laske@uibk.ac.at

■ **Manfred Auer,** Dozent am Institut für Organisation und Lernen, Fakultät für Betriebswirtschaft, Universität Innsbruck,
E-Mail: Manfred.Auer@uibk.ac.at

Reihe Hochschulmanagement

Margarete Hubrath, Franziska Jantzen, Martin Mehrtens (Hg.)

Personalentwicklung in der Wissenschaft
Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven
Dokumentation des 1. Bremer Arbeitsgesprächs zur Personalentwicklung in der Wissenschaft am 21./22. Februar 2005

ISBN 3-937026-44-4 Bielefeld 2006, 150 Seiten, 19.80 Euro

Martin Mehrtens

Begleitung und Förderung neu berufener Professor/innen in der Universität Bremen

Martin Mehrtens

Personalentwicklung ist seit Mitte der neunziger Dekade fester Bestandteil des (akademischen) Personalmanagements in der Universität Bremen. Eine systematische Führungskräfteentwicklung mit organisierter Nachwuchsförderung, die Einführung verbindlicher Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräche in ausgewählten Bereichen, die Entwicklung und Umsetzung von Führungsgrundsätzen, ein auf den universitären Leitzielen fußendes Personalentwicklungskonzept, Entwicklungs- und Förderprogramme für Professor/innen sowie für Nachwuchswissenschaftler/innen dokumentieren einen breiten Erfahrungshintergrund in der Personalentwicklung.

1. Ausgangssituation - Konzepte und Erfahrungen mit Programmen und Instrumenten zum akademischen Personalmanagement in der Universität Bremen

Eine gezielte Unterstützung der Dekane auf der Grundlage der gesetzlich neu eingerichteten Dekanate in der Universität Bremen, entsprechende „Einarbeitungsprogramme" für neu gewählte Dekane inklusive gezieltem Coaching und die Konstituierung eines moderierten Netzwerkes zum Austausch von Erfahrungen belegen fundierte Erfahrungen in der Unterstützung und Förderung von wissenschaftlichen Führungskräften.

Erfahrungen im Zusammenhang mit der begleitenden Förderung der Juniorprofessor/innen in der Universität Bremen zeigen, dass im Zusammenhang mit der erstmaligen Übernahme der neuen professuralen Rolle und der damit einhergehenden Verantwortung für eine eigene Forschungsgruppe sowie für Aufgaben in der Lehre und Studienorganisation ein hoher Bedarf an Information und Unterstützung besteht, um den gestellten Aufgaben gerecht zu werden und „seinen" Platz in der Universität zu finden. Dabei hat sich gezeigt, dass eine organisierte Begleitung zur Unterstützung der Integration in den Fachbereichen und Studiengängen unabdingbar ist.

In dieselbe Richtung zeigen Erkenntnisse aus dem 2005 erfolgreich in der Universität Bremen umgesetzten Mentoring-Programm „plan m" für Nachwuchswissenschaftler/-innen in den Natur- und Technikwissenschaften. Die individuelle Begleitung und Unterstützung hinsichtlich der Positionierung, Orientierung und beruflichen Karriere durch Mentoring und erfolgreiches „Networking" werden als wesentliche Impulse für die eigene wissenschaftliche Entwicklung und für die Förderung der wissenschaftlichen Karriere empfunden.

In dieselbe Richtung zeigen die Erfahrungen der University of Alberta mit dem 2004 gestarteten Mentoring-Programm für neu berufene Wissenschaftler/innen, das bei der Konzipierung unseres internen Mentoringmodells berücksichtigt worden ist.

Umfassende Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen für Doktoranden zur Entwicklung von „außerfachlichen Fähigkeiten", wie zum Beispiel Kommunikations-, Präsentations- und Moderationskompetenz sowie Kompetenzen im Bereich Führung, Planung und Projektmanagement und zur Herausbildung beruflicher Orientierungen, die u.a. eine Auseinandersetzung mit Themen des „Unternehmerischen Denkens und Handelns" und der Existenzgründung beinhaltet, runden die Personalentwicklungsmaßnahmen für akademische Mitarbeiter/innen in der Universität Bremen ab.

Seit 2002 werden in den Berufungsverfahren der Universität Bremen mit Unterstützung professioneller Personalberatungen systematisch außerfachliche Skills und Einstellungen bei der Bewertung einbezogen. Diese Ergänzung der Berufungsverfahren in der Universität Bremen und die damit einhergehende Berücksichtigung von beruflichen Orientierungen, Arbeitsverhalten und außerfachlichen Kompetenzen liefern wichtige Informationen über diesbezügliche Unterstützungs- und Entwicklungsbedarfe der Neuberufenen.

Erste Erfahrungen hierzu begründen u.a. die Notwendigkeit der gezielten Förderung spezifischer außerfachlicher Fähigkeiten bei Neuberufenen. Das folgend skizzierte Programm zur Begleitung und Förderung neu berufener Professor/-innen in der Universität Bremen nimmt hierauf direkt Bezug.

Insgesamt soll mit der folgend skizzierten Begleitung und Unterstützung der Neuberufenen eine wesentliche Lücke in der gezielten Förderung akademischer Mitarbeiter/innen in der Universität Bremen geschlossen werden.

2. Begründung für die Wahl der Zielgruppe

Aufbauend auf den mehrjährigen Erfahrungen in der Förderung von Juniorprofessor/innen sowie dem erfolgreich umgesetzten Mentoring-Programm „plan m" für Natur- und Technikwissenschaftler/innen soll das im Folgenden skizzierte Entwicklungsprogramm die gezielte Förderung neu berufener Professor/innen initiieren. Diese Zielgruppe schließt ausdrücklich die neu berufenen Juniorprofessor/-innen mit ein.

Für diese Zielgruppe der Neuberufenen gibt es bisher keine systematische Begleitung in der Universität Bremen. Dabei

müssen sie neue Anforderungen, die diese Rolle in der Universität mit sich bringt, bewältigen. Insofern ist dieses Förderprogramm ein notwendiger Baustein des akademischen Personalmanagements in der Universität Bremen.
Diese Zielgruppe wurde gewählt, weil die neu berufenen Professor/innen mit dem Ruf an die Universität erstmalig verantwortlich für die Leitung von Teams und Forschungsgruppen und die aktive Koordination kompletter Forschungs- und Studienprogrammen resp. Studiengängen sein werden. Letztlich nehmen diese Anforderungen angesichts der vollständigen Umstellung aller Studienprogramme in der Universität Bremen auf Bachelor- und Master-Abschlüsse einen breiten Raum ein.
Ohne ein freundliches und bestimmtes Anleiten von Mitarbeiter/innen und (nicht zu vergessen) des gekonnten Moderierens von Sitzungen wie auch das Vermitteln zwischen unterschiedlichen Interessen und Wertvorstellungen können viele Professor/innen die gestellten (Leitungs-)Aufgaben weder für die Institution „Universität" angemessen noch in für sie persönlich zufrieden stellender Weise erfüllen.
Darüber hinaus erfordert die Präsentation der Universität, des eigenen Studiengangs und der Forschungsschwerpunkte vor politischen Institutionen, Forschungseinrichtungen, Förderinstitutionen sowie privaten Stiftern und einer interessierten Öffentlichkeit Geschick und Authentizität in der persönlichen Präsenz. Nicht zuletzt ist ein Arbeitsverhalten förderlich, das durch Flexibilität, Handlungsorientierung und Selbstorganisation geprägt ist.
Die in der Universität Bremen aktiv gestaltete und konsequent umgesetzte W-Besoldung für Neuberufene begründet über leistungsbezogene Berufungsvereinbarungen zusätzlich hohe Anforderungen an die persönliche Leistungsfähigkeit und an die Positionierung und Profilierung in Forschung und Lehre. Insbesondere vor diesem Hintergrund sollten die notwendigen, aber nicht immer problemlos verlaufenden Prozesse der Integration begleitet werden. Die Integration der Neuberufenen und der Umgang mit Zielen, Kulturen, aber auch „Spielregeln" und Rahmenbedingungen in der Universität Bremen sollen damit erleichtert werden.
Die begleitende Förderung der Neuberufenen soll das „Ankommen" in der Universität Bremen erleichtern und die im universitären Alltag notwendigen außerfachlichen Kompetenzen gezielt fördern.

3. Ziele

Die mit diesem Programm initiierte Förderung der neu berufenen Wissenschaftler/innen soll den fachwissenschaftlichen Positionierungs- und Profilierungsprozess in der Universität unterstützen. Wichtig ist im Rahmen dieser Förderung auch die Vermittlung informellen Wissens über Kooperations- und Kommunikationsprozesse, über „Spielregeln", Orientierungen und implizite Ziele sowie über Netzwerke in der Universität Bremen. Der im Folgenden vorgestellte Ansatz geht von der Annahme aus, dass ohne ein kompetentes Mentoring resp. Patenschaften die genannten Ziele nicht zu erreichen sind.
Die konzipierten Maßnahmen nehmen ausdrücklich Bezug auf die besondere Situation der neu berufenen Professor/-innen in der Universität Bremen und deren Unterstützungswünsche und Interessen. Diese sollen vor allem darin unterstützt werden, außerfachliche Fähigkeiten zu entwickeln und den Anforderungen aus dem universitären Alltag besser gerecht zu werden.

Mit der Begleitung und Förderung von Neuberufenen sollen im Einzelnen folgende Ziele verfolgt werden:
- realistische Einschätzung der eigenen persönlichen Fähigkeiten, um sich selbst über künftige Perspektiven in der Universität Klarheit zu verschaffen,
- die Entwicklung sozialer Kompetenzen (Kommunikations-, Kooperations- u. Teamfähigkeit, Verantwortungs- u. Leitungsbereitschaft) unterstützen,
- die Stärkung der persönlichen Präsenz, überzeugend und glaubwürdig zu wirken und souverän agieren zu können,
- Erfahrungsaustausch, wechselseitige Information und Feedback innerhalb der Gruppe zu eigenen Sicht- und Handlungsweisen und Orientierungen fördern,
- Integration in Fachbereichsstrukturen und Fächer der Universität, insbesondere das Kennenlernen informeller Strukturen, Netzwerke und „Spielregeln" in der Universität unterstützen,
- fachübergreifende Vernetzung mit anderen neu berufenen Wissenschaftler/innen und Träger/innen aktiver wissenschaftlicher Führungsrollen anregen,
- ein Konzept mit geeigneten Maßnahmen für eine begleitende Förderung von Neuberufenen als Teil eines akademischen Personalmanagements in der Universität Bremen entwickeln.

4. Maßnahmen – Instrumente

Bisherige Erfahrungen mit Förderprogrammen für Wissenschaftler/innen in der Universität Bremen zeigen, dass die Balance zwischen gezielter Förderung und selbst organisierter Entwicklung gerade für die gewählte Zielgruppe außerordentlich wichtig ist. Erst sie ermöglicht eine auf individuelle Bedarfe ausgerichtete Förderung, die den jeweiligen Ausgangssituationen, Rahmenbedingungen, Zielen und Erwartungen der Beteiligten gerecht wird.
In der Wahl der Instrumente sollen mit diesem Programm in der Universität Bremen u.a. auch methodisch neue Wege beschritten und wichtige Erfahrungen gesammelt werden.
Insbesondere das Mentoring resp. die angestrebten Patenschaften für Neuberufene durch ausgewählte Wissenschaftler/innen der Universität sind für die Universität Bremen neu. Hier werden neue Erfahrungen in der Gewinnung und Vorbereitung erwartet. Notwendig ist insbesondere eine vorlaufende Schulung und Vorbereitung der Mentoren rsp. „Paten", um die Aufgabe der Begleitung und Unterstützung der jeweils neu berufenen Professor/innen auszufüllen.
Coaching soll insbesondere zur Reflektion der eigenen Situation und zum Bewusstmachen von persönlichen Stärken und Perspektiven eingesetzt werden. Es wird als Instrument bereits seit mehr als drei Jahren intensiv zur Unterstützung von Professor/innen in der Universität Bremen eingesetzt. Es bestehen fundierte Erfahrungen über die Initiierung, das Matching und die Qualitätssicherung von Coachingprozessen in der Universität.
Coaching soll im Rahmen dieses Programms auch genutzt werden, um die internen Mentoren in ihrer Aufgabe zu begleiten und die Rollenfindung und Selbstreflektion zu fördern. Insbesondere mit dem Mentoring und Coaching er-

warten wir neue Impulse für ein aktives Personalmanagement in der Universität Bremen.
Im Bereich der Förderung der außerfachlichen Kompetenzen sollen u.a. durch Kooperationen mit einem Theaterregisseur und einem Improvisationstheater neue Möglichkeiten erschlossen werden. In der Förderung von Juniorprofessor/innen und in der Führungskräfteentwicklung in der Universitätsverwaltung haben entsprechende Ansätze in der Universität Bremen zu guten und ausbaufähigen Entwicklungen geführt.
Im Rahmen der Förderung neu berufener Professor/innen soll hierauf aufgebaut werden, um gezielt Kompetenzen im Bereich der Selbstwahrnehmung, der kommunikativen Fähigkeiten und der Situationseinschätzung zu entwickeln. Es soll u.a. auch für körperliche und stimmliche Präsenz und damit für das Verhältnis von Körperbewegung und Sprache sensibilisiert werden. Eigene Voraussetzungen und Stärken sollen erkannt werden, um mehr über sich und die Wirkung auf andere zu erfahren. Ein wesentliches Ziel ist, anhand von Übungen und Improvisationen die eigenen Fähigkeiten auszuloten und Überzeugungsfähigkeit zu stärken.

Das Förderprogramm gliedert sich wie folgt in vier Phasen:
1. Konstituierungsphase:
Information über das Förderprogramm, Abstimmung mit den Dekanen, Verortung von Rollen und Verantwortung, Vorbereitung der Mentor/innen und „Paten" auf ihre Rolle und Aufgabe in der Begleitung und Förderung, Verständigung über Ziele und Vorgehen in dem Förderprogramm, Zustimmung der Dekanate und der Universitätsleitung zur Förderung und Unterstützung der neu berufenen Professor/innen,
2. Start-up-Phase:
Kick-Off-Meeting mit den Teilnehmer/innen, Informationen zum Programm, Abstimmung der organisatorischen Rahmenbedingungen, Zusammenfinden von Mentees und Mentor/innen, Abstimmung von Erwartungen und Perspektiven,
3. Hauptphase:
Förderung durch Mentoring und Coaching, parallel dazu die gezielte Entwicklung außerfachlicher Fähigkeiten wie z.B. die Kommunikations- und Moderationskompetenz sowie die Stärkung der Integrations- und Konfliktfähigkeit wie auch Unterstützung in der Integration in die Universität,
4. Abschlussphase:
Bilanzierung, Evaluation und Bewertung des Konzepts, notwendige Anpassung von Maßnahmen und Instrumenten sowie Übernahme dieser Förderung als Bestandteil des akademischen Personalmanagements in der Universität Bremen.
Das Personalentwicklungsprogramm für Neuberufene arbeitet mit

- Maßnahmen und Instrumenten zur individuellen Förderung,
- Seminaren, Workshops, Informationswerkstätten,
- Dialog und Vernetzung.

Maßnahmen und Instrumente zur individuellen Förderung
Die einzelnen Maßnahmen des Förderprogramms sind so gewählt, dass eine sinnvolle Balance zwischen gezielter Förderung und selbst organisierter Entwicklung gewahrt wird. Erfahrungen in der Universität Bremen mit Förderprogrammen für Dekane und Juniorprofessor/innen zeigen, dass nicht alle Entwicklungsschritte einer systematischen Personalentwicklung zugängig und entsprechend planbar sind. Hier gilt es insbesondere durch Mentoring und Coaching, Raum für individuelles Lernen und für persönliche Förderung zu schaffen.
Regelmäßige Gespräche zwischen Mentee und Mentor/in aus der Universität, die abweichend vom klassischen Mentoring eher „Patenfunktion" übernehmen, sollen einerseits Orientierungs- und Integrationshilfe bieten, andererseits sollen sie in Form von Bilanzgesprächen weitere Fördermaßnahmen initiieren.
Als Coaching werden je nach Bedarf ca. vier Sitzungen je Teilnehmer/in nach Absprache angeboten. Über ein von der Personalentwicklung initiiertes und moderiertes Matching zwischen vorgeschlagenen Coaches und Coachees wird ein individuell passendes Coaching initiiert. Mit Unterstützung des Coaches sollen das eigene Handeln besser verstanden und evtl. neue Sichtweisen gewonnen, Stärken und Ressourcen bewusst gemacht und aktiviert sowie (neue) Lösungswege entwickelt werden.
In dem Förderprogramm übernehmen ausgewählte Träger/-innen akademischer Führungsrollen in der Universität (Dekane, Leiter/innen größerer Institute) eine beratende Betreuung des Projektes.

Seminare, Workshops, Informationswerkstätten
Seminare und Workshops dienen in dem Förderprogramm der gezielten Kompetenzentwicklung im Bereich der außerfachlichen Qualifikationen. Schwerpunkte sind:

- die Förderung der Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten inkl. Gesprächs- und Verhandlungsführung (Umgang mit Einstellungen und Erwartungen von Gesprächspartner/innen). Die Teilnehmer/innen lernen u.a. professionell zu kommunizieren, überzeugend zu argumentieren und in schwierigen Verhandlungssituationen souverän zu agieren,
- die Herausarbeitung lösungsorientierter Strategien zum Umgang mit Konflikten sowie zum konstruktiven Umgang mit normativen Widersprüchen,
- das Kennenlernen relevanter Universitätsprozesse im Personalmanagement, der Drittmittelbewirtschaftung sowie der Studienorganisation in Informationswerkstätten, in denen Ziele Qualitätsstandards und Rahmenbedingungen erläutert und reflektiert sowie sinnvolle und notwendige Veränderungspotenziale gemeinsam mit den Prozessträger/innen erarbeitet werden.

Dialog und Vernetzung
In Form sogenannter „Brückenveranstaltungen" finden u.a. moderierte Gespräche mit Träger/innen aktiver Führungsrollen in der Universität (Institutsleiter/innen, Dekane und Rektoratsmitglieder) statt. In diesen Gesprächen sollen Ziele und Orientierungen eines aktiven Führungshandelns in der Universität erläutert und Wertvorstellungen kommuniziert werden.
Diese Gesprächsrunden dienen darüber hinaus der internen disziplinübergreifenden Vernetzung der Neuberufenen, um gemeinsames Handeln zu erleichtern sowie einen internen Konsens über informelle „Spielregeln" in der Universität zu entwickeln.

Impulsthemen zur Reflektion der eigenen Rolle und Anforderungen an Professor/innen, auf Initiative der Teilnehmer/innen in Abstimmung mit den Dekanen und der zentralen Personalentwicklung organisiert, werden von externen Referent/innen eingebracht. Die Brückenveranstaltungen sollen zudem die Bildung eines Netzwerks wissenschaftlicher Führungskräfte in der Universität unterstützen.

Das Förderprogramm umfasst:

a. Vorbereitungsworkshop mit Dekanen, Universitätsleitung und Mentor/innen/Paten zur Information über Ziele des Programms sowie zur Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten,
b. Training für Mentor/innen und Paten zu Klärung von Aufgaben, Rollen und Methoden.
c. Coaching für Mentor/innen resp. Paten (bis zu drei Sitzungen),
d. Kick-Off-Workshop zur Information über das Förderprogramm, zur Positionierung der Dekane und der Universitätsleitung als Unterstützer und Verantwortlicher dieser Personalentwicklung, zur Zusammenführung von Mentees und Mentor/innen sowie zur Abstimmung von gegenseitigen Erwartungen,
e. drei themenzentrierte Seminare und Workshops zur Stärkung der Kommunikations- und Moderationskompetenz sowie Integrationskompetenz,
f. zwei Informationswerkstätten zu relevanten Universitätsprozessen im Personal- und Ressourcenmanagement sowie zur Studienorganisation und Akkreditierung,
g. ein Mentor/innenprogramm zur Unterstützung individueller Förderstrategien, zur Stärkung und Flankierung der Prozesse der Integration und letztlich zur Vermittlung einer auf Konsens und Beteiligung gegründeten Kultur der Leitung und Führung in der Universität Bremen,
h. Coaching (bis zu 4 Sitzungen) zur Selbstreflektion und Entwicklung neuer Sichtweisen, für Feedback und zur Unterstützung der Integration und Positionierung in der Universität,
i. drei Brückenveranstaltungen mit Impulsthemen zur Reflektion der eigenen Rolle und der Anforderungen an Professor/innen. Diese Brückenveranstaltungen sollen u.a. ein Netzwerk von Wissenschaftler/innen begründen,
j. ein Bilanzworkshop mit allen Teilnehmer/innen zur Bewertung der Maßnahmen und Abstimmung des weiteren Vorgehen,
k. ein Abschlussworkshop – mit allen Teilnehmer/innen, Mentor/innen, Dekan/innen, Universitätsleitung und Personalentwicklung zur Bewertung des Förderprogramms. Ziel ist auch die Entwicklung von Grundlagen für ein langfristiges Konzept zur Förderung von Neuberufenen in der Universität Bremen.

5. Unterstützung und Verankerung des Förderprogramms im Hochschulmanagement

Die Universitätsleitung, Dekane und Institutsleiter/innen unterstützen diese Maßnahme als Verantwortliche für das Förderprogramm und vor allem bei der Gewinnung von Mentor/innen. Die Universität wird die notwendigen Planungs-, Organisations- und Begleitungsaufgaben über die zentrale Personalentwicklung in enger Abstimmung mit den Dekanen, dem Rektorat und den zentralen Dezernaten umsetzen.

Die Nachhaltigkeit der Fördermaßnahme wird durch die Fortführung und Weiterentwicklung des Programms ab 2008 auf der Grundlage einer Evaluation des Förderprogramms für die künftig neu berufenen Professor/innen gesichert.

Strukturell ist dieses Förderprogramm integraler Bestandteil der Personalentwicklung und des akademischen Personalmanagements in der Universität Bremen. Dieses Programm weist enge Bezüge auf zu den vom Rektorat in Abstimmung mit den Dekanen initiierten mehrjährigen Förderprogrammen für Juniorprofessor/innen, zu den Unterstützungsmaßnahmen für Dekane und Dekanate, zu dem Förderprogramm für wissenschaftliche Projektleiter/innen sowie zu dem Mentoring-Programm für Nachwuchswissenschaftler/innen der Technik- und Naturwissenschaften und nicht zuletzt zu der seit 1998 systematisch mit gezielten Programmen betriebenen Führungskräfteentwicklung in der Universität.

Entwickelt und begleitet wird das Förderprogramm von der zentralen Personalentwicklung der Universität Bremen, die seit 1996 systematisch Personalentwicklungsprogramme zur Unterstützung der kontinuierlichen Organisationsentwicklung konzipiert, organisiert, umsetzt und evaluiert.

■ **Dr. rer. pol. Martin Mehrtens,** Dezernent des Dezernats 5: Organisation, Personalentwicklung, IT und Zentrale Dienste, Universität Bremen,
E-Mail: marmehr@uni-bremen.de

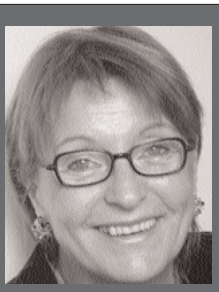
Reihe Hochschulmanagement

im Verlagsprogramm erhältlich:

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

Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-28-2 - 104 S. - 15.00 Euro

Ingrid Haasper, Silke Neumeyer & Sabine Brockschnieder


Ingrid Haasper

Silke Neumeyer

Sabine Brockschnieder

Work-Life-Balance ist lebbar! - Quer denken und voran gehen

Um den gewachsenen Herausforderungen von Autonomie, Wettbewerb und gesellschaftlicher Verantwortung erfolgreich zu begegnen, müssen Hochschulen heute folgende strategischen Ziele verfolgen:
- **Wettbewerbsorientierung: Profilbildung und Entwicklung in Lehre, Forschung und Verwaltung,**
- **„Kunden"freundlichkeit: Verbesserung der internen und externen Dienstleistungen,**
- **Umgang mit der Verknappung von Ressourcen: Betriebswirtschaftliches Handeln.**

1. Leitidee/ Ziele/ Inhalte

Entscheidende Ressource für Erfolg und Qualität dieses Prozesses ist das Personal. Als moderne Arbeitgeber/innen und Dienstherr/innen muss die HAWK also eine Personalstrategie entwickeln, die die Qualität von Lehre, Forschung und Verwaltung nicht nur gewährleistet, sondern optimiert. Personal- und Organisationsentwicklung ist somit Führungsaufgabe eines/r jeden Vorgesetzten.
Da die Dekanatsleitungen und die nebenamtlichen Präsidiumsmitglieder aus dem Kreis des wissenschaftlichen Personals der Hochschule gewählt werden (Amtszeit: jeweils 2 Jahre), kann das Vorhandensein von Managementkompetenzen nicht zwingend vorausgesetzt werden. Zudem ist an der HAWK kein systematisches Wissensmanagement etabliert, was die Einarbeitung neuer Funktionsträger/innen zum Teil erheblich verzögert. Vor diesem Hintergrund bezieht sich unser Konzept ausschließlich auf die Professionalisierung der Hochschul- und Fakultätsleitungen, die Vorbild für alle Beschäftigten sind und die erworbenen Qualifikationen in ihrem Zuständigkeitsbereich aktiv umsetzen (Multiplikator/innen). Individualistisches, koalitionäres und an partikularen Interessen orientiertes Verhalten soll in die Phase kollektiven Bewusstseins und kollektiver Handlungsfähigkeit überführt werden. Im Sinne eines Top-Down Prozesses sehen wir in diesem Projekt auch eine Kick-Off-Maßnahme für die Entwicklung eines strategischen Personalmanagementkonzeptes für das gesamte Personal, das es zu Zeit in dieser Form noch nicht gibt. Die bisher durchgeführten PE-Einzel-Maßnahmen waren:
- hausinternes Weiterbildungsprogramm für Beschäftigte des Wissenschafts- und Verwaltungsbereichs,
- Qualitätssicherung in Berufungsverfahren (verbindlicher Leitfaden),
- Führungskräfteschulung für Zentralverwaltung und Stabsstellen,
- Teilnahme einzelner Wissenschaftler/innen an einschlägigen, externen Qualifizierungsmaßnahmen auf freiwilliger Basis.

Mit dem Ziel der Profilbildung ließ sich die HAWK dann 2002 als eine der bundesweit ersten vier Hochschulen durch die *berufundfamilie* GmbH der gemeinnützigen Hertie-Stiftung als „Familiengerechte Hochschule" auditieren (Grundzertifikat). Mit zehn Zielvereinbarungen zu acht verschiedenen Handlungsfeldern (u.a. Personalentwicklung und Führungskompetenz) verpflichtete sie sich, die Strukturen in Lehre und Verwaltung zukünftig so zu gestalten, dass Beruf/Studium und Familienarbeit gut miteinander vereinbar sind. Nach erfolgreicher Re-Auditierung erhielt die HAWK im Juni 2006 als erste niedersächsische Hochschule das Zertifikat „audit familiengerechte hochschule".[1] Folgende Maßnahmen wurden im Bereich Personal bisher realisiert:
- Einrichtung alternierender Telearbeit,
- Flexibilisierung der Arbeitszeit,
- Sensibilisierungstraining für familiengerechte Führung in Lehre und Verwaltung,
- Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation (Dienstbesprechungen, Begrüßungskultur, Patenschaften für neue/wiederkehrende Beschäftigte, regelmäßige Kontakte Präsidium – Dekanate, etc.),
- Einrichtung von hochschuladäquater, flexibler Kinderbetreuung für Studierende und Beschäftigte einschließlich Notfallbetreuung.

1.1 Leitidee

Die Leitidee für das akademische Personalmanagement **(APM)** resultiert aus den Zielen der Auditierung ***Work-Life-Balance ist lebbar! - Quer denken und voran gehen*** und orientiert sich am Leitbild der HAWK:
Die HAWK entwickelt sich zu einem familiengerechten und generationenübergreifenden Dienstleistungsunternehmen

[1] Im Zuge der ersten Auditierung wurden diverse Maßnahmen z.B. im Bereich hochschuleigener Kinderbetreuung und im Bereich der familiengerechten Flexibilisierung der Arbeitsorganisation sowie Sensibilisierungstrainings für Führungskräfte umgesetzt.

in Lehre, Forschung und Verwaltung sowie Wissens- und Technologietransfer auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

Handlungsleitend sind folgende Grundsätze:
- Der Wettbewerb in Lehre, Forschung und Verwaltung ist Ziel und Maßstab des Prozesses.
- Eine familienbewusste Personalpolitik verbessert Motivation und Arbeitszufriedenheit, baut Stress ab, reduziert Fluktuations- und Krankheitsraten und ist ein Instrument erfolgreicher Personalrekrutierung.
- Die Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenssituationen von Männern und Frauen (Gender-Mainstreaming als Leitprinzip gem. Amsterdamer Vertrag 1999) gewährleistet Chancengleichheit für alle Beschäftigten.
- APM ist eingebettet in den organisatorischen Modernisierungsprozess der Hochschule.
- APM muss transparenten Anforderungsprofilen folgen.
- Entwicklung und Förderung von Corporate Identity.
- Die Übernahme von Selbstverantwortung und Prozessverantwortung im Sinne von kollektiver Handlungsfähigkeit gewährleistet auf der Basis interner Zielvereinbarungen die Steuerung und Umsetzung der Hochschulentwicklungsplanung sowie der HAWK als Wissensinstitution insgesamt.

1.2 Ziele

Die Ziele des APM leiten sich zum einen aus neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Zielgruppe sowie des Weiteren aus den besonderen Rahmenbedingungen der HAWK ab:
- Die HAWK strebt an ihr Studienangebot (16 BA- und 16 MA-Studiengänge) standortübergreifend und interdisziplinär zu flexibilisieren, so dass im Rahmen der Studiengänge individuelle Profile zusammengestellt werden können.
- Die Verteilung der HAWK auf drei Standorte (Hildesheim, Holzminden, Göttingen) erfordert besondere Kommunikationsstrategien und -maßnahmen, damit die HAWK intern und extern als Ganzes und nicht nur partikular wahrgenommen wird.
- Die Kommunikation zwischen Fakultäten und Zentralverwaltung muss verbessert werden, um reibungslose Arbeits- und Organisationsabläufe zu garantieren.
- Zwei standortübergreifende und im Zuge der Strukturreform (zwangs-)fusionierte Fakultäten befinden sich noch im Konsolidierungsprozess, das heißt Abgrenzung und Konkurrenz aus früheren Zeiten sind zu überwinden.
- Zwischen dem Habitus und den unterschiedlichen Kulturen der verschiedenen Disziplinen muss vermittelt und der Blick auf die HAWK als Ganzes gerichtet werden.
- Ressentiments und Vorurteile müssen thematisiert und entkräftet werden, um Chancengleichheit und gleiche Aufstiegschancen für alle Beschäftigten zu gewährleisten.

Vornehmliches Ziel ist deshalb die Professionalisierung und Qualifizierung gegenwärtiger und zukünftiger Leitungskräfte für ihren veränderten und gewachsenen Aufgabenbereich und die Vermittlung der dazu erforderlichen Kompetenzen. Gleichzeitig ist ein kollektives Bewusstsein für Anforderung und Umsetzung der Ziel- und Leitbildvereinbarung als Grundlage der strategischen Ausrichtung der Hochschule und der Fakultäten herzustellen durch:
- den Konsens über ein familiengerechtes Führungsverständnis,
- die Festlegung von strategischen Themen; familiengerechte Gestaltung der Hochschul- und Fakultätsstrukturen als Querschnittsaufgabe,
- die Erschließung und Förderung individueller Leistungspotentiale auch durch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- die Erhöhung der Flexibilität im Umgang mit neuen Anforderungen,
- die Förderung von Leistungsbewusstsein und Wirtschaftlichkeit,
- die Übernahme von Selbst- und Prozessverantwortung,
- die Stützung und Absicherung neuer Kommunikationsformen und -strategien,
- die Steigerung von Motivation und Arbeitszufriedenheit,
- die Förderung von standort- und fakultätsübergreifendem Austausch und Kooperation,
- langfristig: die Etablierung eines systematischen Wissensmanagement zur Begleitung und Unterstützung von Teamprozessen und zur Generierung neuen Wissens.

1.2.1 Zielgruppe

Präsidium

Das kollegiale Präsidium der HAWK hat zwei hauptamtliche Mitglieder (Präsident/in und Kanzler/in; Amtszeit: 6 Jahre) und zwei nebenamtliche Mitglieder (Vizepräsident/-innen; Amtszeit: 2 Jahre). Das Präsidium leitet die Hochschule in eigener Verantwortung (Management- und Personalverantwortung), steuert die Entwicklungsplanung in Lehre, Forschung und Verwaltung auf der Grundlage von externen (Land Niedersachsen) und internen (Fakultäten/Einrichtungen) Zielvereinbarungen und trägt die Finanzverantwortung. Alle Präsidiumsmitglieder müssen über Managementkompetenzen verfügen. Sie müssen außerdem sensibilisiert und qualifiziert sein für die familiengerechte Gestaltung der Arbeits-, Studiums- und Organisationsstrukturen (Querschnittsaufgabe).

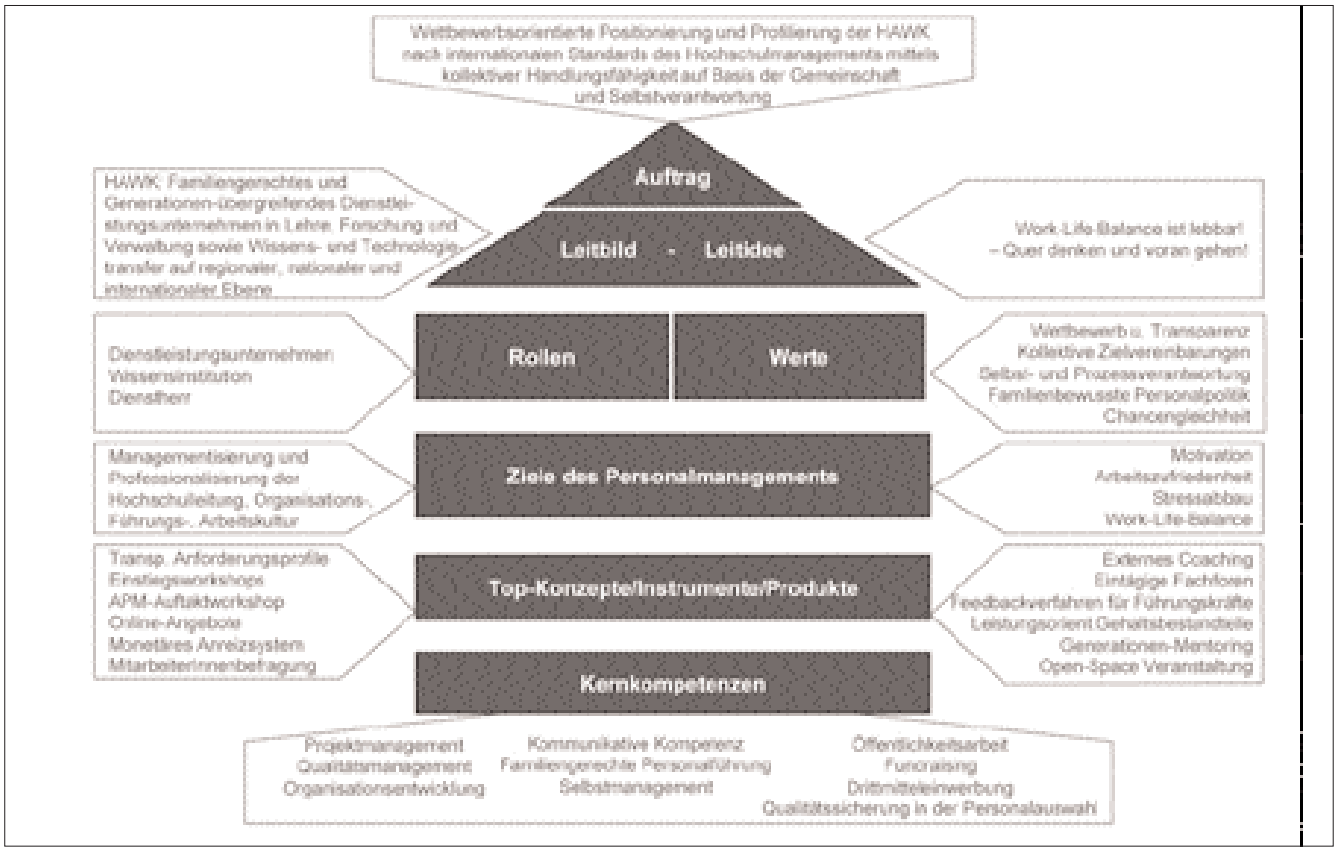
Dekanate

Die kollegialen Dekanate setzen sich zusammen aus den geschäftsführenden Dekan/innen und einem oder mehreren Studiendekan/innen. Zwei große Fakultäten der HAWK beschäftigen Dekanatsgeschäftsführer/innen. Da sie den Dekan/innen zuarbeiten und Entscheidungen vorbereiten, sind sie in die Qualifikationsangebote einzubeziehen. Die Dekanate sind in allen Angelegenheiten der Fakultät zuständig, soweit das Gesetz es nicht anders bestimmt. Das Dekanat setzt die Beschlüsse des Fakultätsrates um und ist ihm verantwortlich. Neben Managementkompetenzen müssen alle Dekanatsmitglieder über gute Kenntnisse hinsichtlich der hochschulinternen Arbeits-/Organisationsstrukturen und –kulturen verfügen.

Geschäftsführende Dekan/innen und Prodekan/innen

Diese Gruppe umfasst insgesamt 10 Personen; davon ein Prodekan und zwei Dekanatsgeschäftsführer/innen. Die geschäftsführenden Dekan/innen leiten die Fakultät im Sinne einer operativen Aufgabenwahrnehmung und Aufsicht (Management und Personalverantwortung), sind verantwortlich für die Organisation und den ordentlichen Ablauf in Lehre und Verwaltung und die Planung und Überwachung der Budgetzuweisungen.

Abbildung 1: Personalstrategie der HAWK



Studiendekan/innen
Diese Gruppe umfasst zurzeit 10 Personen. Die Studiendekan/innen sind verantwortlich für die Sicherstellung des Lehrangebots, die Entwicklung neuer Studienangebote, die ordnungsgemäße Durchführung von Prüfungen, Studienberatung, Verbesserung der Organisation der Lehre insbesondere auch für studierende Eltern sowie die Evaluation der Qualität der Lehre.

1.3 Inhalte

Das Modellvorhaben beinhaltet ein modular organisiertes Qualifizierungskonzept zur Vermittlung einschlägiger Qualifikationen und Kompetenzen für Führungskräfte, vertieft die beiden für das Wintersemester 2006/2007 geplanten In-House-Seminare für neue Dekanatsmitglieder und ergänzt die geplanten Maßnahmen zur standortübergreifenden Entwicklung von Corporate Identity für die gesamte Belegschaft der HAWK, die ab 2007 sukzessive umgesetzt werden sollen.

1.3.1 Maßnahmen zur standortübergreifenden Entwicklung von Corporate Identity
- Neujahrsempfang
Um das Gemeinschaftsgefühl zu fördern, wird es zukünftig einen Neujahrsempfang geben, in dessen Rahmen der Präsident zum einen rückblickend über erreichte Ziele berichten und vorausschauend neue Ziele formulieren kann. Gleichzeitig ist Gelegenheit, allen Beschäftigten für die Arbeit des vergangenen Jahres zu danken.
- Begrüßungs- und Verabschiedungskultur
Zur Zeit werden neue Beschäftigte bei Dienstantritt entweder vom Präsidenten (Professuren) oder von der Leiterin der Abteilung Personal individuell begrüßt. Ihnen wird eine Begrüßungsmappe mit wichtigen Informationen über die HAWK, zu internen Verwaltungsabläufen und Zuständigkeiten überreicht. Allen neuen Beschäftigten wird ein/e Pate/in zur Seite gestellt. Zukünftig sollen darüber hinaus im Rahmen einer hochschulöffentlichen Veranstaltung neue Beschäftigte aller Mitgliedergruppen begrüßt werden und Gelegenheit haben, sich vorzustellen; scheidende Beschäftigte werden in diesem Rahmen ebenso offiziell verabschiedet. Um den organisatorischen Aufwand gering zu halten, wird diese Veranstaltung an den Neujahrsempfang gekoppelt.
- Wissenschaftlerinnen-Wissenschaftler-Gestalten
Die Online-Version der Broschüre *Frauen Gestalten*, in der sich die Wissenschaftlerinnen der HAWK mit Vita, Inhalten und Foto präsentieren, soll mit den Porträts der männlichen Wissenschaftler ergänzt werden und an zentraler Stelle auf der Homepage (und nicht nur auf den Seiten der Fakultäten) erscheinen. Die „Frauen"-Broschüre hat intern insofern große Wirkung gezeigt, als sich an verschiedenen Standorten tätige Kolleginnen dadurch überhaupt erst kennengelernt und interdisziplinäre Kooperationsmöglichkeiten entdeckt haben. Im Sinne von Corporate Identity und fakultätsübergreifender Zusammenarbeit ist dies für die gesamte Hochschule wünschenswert.
- Fotokampagne „Eltern und Kinder an der HAWK"
Um das Thema „Familiengerechte Hochschule" weiter zu kommunizieren und zunehmende Identifikation aller Be-

schäftigten mit den Zielen herzustellen, ist eine Fotokampagne „Kinder und Eltern an der HAWK – mit Kindern studieren und arbeiten" geplant. Entstehen soll eine Fotogalerie, die an den einzelnen Standorten und auch im Internet präsentiert wird.

1.3.2 APM-Modellkonzept

Der hochschulinterne Modernisierungsprozess erfordert von akademischen Führungskräften:

- methodische Kompetenzen: Managementtechniken und -instrumente,
- fachliche Kompetenzen: Umgang mit personellen und finanziellen Ressourcen, Kenntnis der internen Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten, Personalauswahl und Teamentwicklung, familiengerechte Organisationsstrukturen, Gender-Kompetenz,
- soziale Kompetenzen: Führungskompetenz, kommunikative Kompetenz, „Work-Life-Balance"-Kompetenz,
- persönliche Kompetenzen: Kooperations- und Teamfähigkeit, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft, erfolgsorientiertes Denken und Handeln, Konfliktfähigkeit, Stressstabilität.

Weiterhin muss

- die grundsätzliche Bedeutung von Kommunikationsprozessen, –kulturen und -strategien innerhalb einer hierarchisch strukturierten Einrichtung deutlich gemacht und vermittelt werden sowie
- für Ziele und Maßnahmen einer familiengerecht strukturierten Hochschule sowie Gender-Mainstreaming als Leitprinzipien bei allen Entscheidungen sensibilisiert und kompetent gemacht werden.

Das Qualifizierungskonzept ist modular aufgebaut und besteht aus „Pflichtveranstaltungen" (ab 2008 für Kandidaturen für Dekanate/nebenamtliche Vizepräsidentschaften) und Angeboten, die fakultativ wahrgenommen werden können. Die Kombination aus Präsenz und Online-Angeboten trägt den hohen Anforderungen an zeitliche und sachliche Flexibilität der Zielgruppe Rechnung.

Geplant sind folgende Veranstaltungen und Kompetenz-Module:

Einstiegsworkshop für neues wissenschaftliches Personal

Zur zügigen Eingliederung und Einbindung neuer Beschäftigter im wissenschaftlichen Bereich wird ein Einstiegsseminar als Pflichtveranstaltung durchgeführt, das in Leitbild und Kulturen, Ziele und Grundsätze sowie Arbeits- und Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten der HAWK einführt. (Dauer: 2 Tage)

APM-Auftaktworkshop

Zur Einführung in das APM-Konzept wird für die gegenwärtigen Führungskräfte verpflichtend und für andere freiwillig ein externer Auftaktworkshop durchgeführt, der

- Ursachen und Konsequenzen des Hochschulreformprozesses erläutert,
- in Ziele, Inhalte und Struktur des APM-Konzeptes einführt,
- Gelegenheiten gibt, Defizite zu erkennen und Bedarfe zu formulieren,
- Gelegenheit zum informellen fakultäts- und standortübergreifenden Austausch bietet,
- zur Teilnahme an den Angeboten motiviert,
- als Wochenendveranstaltung in einem Tagungshotel.

Modul 1: Kommunikative Kompetenz

- Bedeutung von Kommunikation in hierarchisch strukturierten Einrichtungen,
- Formelle und informelle Kommunikationskulturen,
- Kommunikation als Führungsinstrument,
- Gesprächssituationen/Methoden der Gesprächsführung,
- Empathie: Der intuitive Zugang zum Kern eines Themas oder Problems,
- Feedback zu Arbeitsergebnissen und Verhalten/das richtige Maß an Anerkennung und Kritik/nicht monetäre Leistungsanreize,
- Beziehungsmanagement: Arbeitsbeziehung, Nähe und Distanz.

Online-Training: 2 Wochen; Zeitbedarf ca. 8 Stunden/ Woche/ 2 Präsenztage *(ab 2008 Pflichtveranstaltung für Kandidaturen)*

Modul 2: Familiengerechte Personalführung

- Sensibilisierung für familiengerechte Bedarfe,
- Information über familiengerechte Maßnahmen (Vor- und Nachteile),
- Vorbildfunktion erkennen und leben,
- Kompetenz ausstrahlen und sachgerecht anwenden,
- Selbstständigkeit und Eigenverantwortung fördern,
- Führung durch Partizipation/Abschluss von Zielvereinbarungen.

Online-Training: 2 Wochen; Zeitbedarf: ca. 8 Stunden/ Woche/ 1 Präsenztag *(ab 2008 Pflichtveranstaltung für Kandidaturen für Dekanate und Vizepräsidentschaften)*

Modul 3: Qualitätssicherung in der Personalauswahl

- Erstellung von Anforderungsprofilen/Denominationen,
- Erstellen von Arbeitsplatzbeschreibungen,
- Durchführung von Berufungsverfahren,
- Durchführung von Vorstellungsgesprächen,
- Entwicklung von Auswahlkriterien/Kompetenzanalyse,
- Berücksichtigung von Familienphasen,
- Arbeitsrechtliche Aspekte.

Online-Training: 2 Wochen; Zeitbedarf ca. 8 Stunden/ Woche *(ab 2008 Pflichtveranstaltung für Kandidaturen für Dekanate und Vizepräsidentschaften)*

Modul 4: Organisationsentwicklung

- Entwicklungsplanung und Prozesskompetenz,
- familiengerechte Arbeits-, Organisationsstrukturen,
- Modelle familiengerechter Arbeitszeitgestaltung
- Formen von und Voraussetzungen für Telearbeit,
- Optimierung von Arbeitsabläufen und Dienstwegen,
- Finanzmanagement und Controlling,
- Personalplanung/ effizienter Einsatz von Personal/gezielte Qualifikation und Motivation,
- Zielvereinbarungsprozesse,
- familiengerechte Gestaltung des Lehrangebotes,
- Bedeutung von systematischem Wissensmanagement,
- Bedeutung von Innovationsmanagement.

Online-Training: 2 Wochen; Zeitbedarf ca. 8 – 12 Stunden/ Woche/ 2 Präsenztage *(ab 2008 Pflichtveranstaltung für Kandidaturen für Dekanate und Vizepräsidentschaften)*

Modul 5: Selbstmanagement – Zeit und Ziele
- Work-Life-Balance leben - Vorbild,
- Kinder und Beruf,
- Zeitplanung/Prioritätensetzung,
- Nein sagen lernen,
- im Team arbeiten,
- Selbstorganisation mit oder ohne Verwaltungsmitarbeiter/in
- Besprechungen und Medienwahl,
- Stressmanagement.

Online-Training: 2 Wochen; Zeitbedarf ca. 8 Stunden/ Woche/ 1 Präsenztag

Modul 6: Qualitätsmanagement
- Grundbegriffe des Qualitätsmanagements,
- Entwicklung, Bedeutung, Nutzung,
- Prozesse und Problemanalysen (Lehre und Verwaltung),
- Familiengerechtigkeit und Gender-Kompetenz als Qualitätskriterien.

Online-Training: 2 Wochen; Zeitbedarf ca. 4 Stunden/ Woche

Modul 7: Projektmanagement
- Projektplanung, -steuerung und –evaluation,
- Projektführung, Krisen- und Risikomanagement,
- Führung im Projekt/Kompetenzmodelle,
- Kommunikation,
- konstruktiver Umgang mit Konflikten,
- Lösungsmethoden, Systeme beschreiben, Problemlösungsmodelle,
- Budget, Wirtschaftlichkeit und Controlling.

Online-Training: 2 Wochen, Zeitbedarf ca. 4 Stunden/ Woche/ 1 Präsenztag

Modul 8: Fundraising/Drittmitteleinwerbung
- Nachhaltige Fundraisingstrategien,
- Methoden im Fundraising,
- Kommunikationsinstrumente des Fundraising,
- Fundraisingkonzepte, -aktionen.

Online-Training: 2 Wochen; Zeitbedarf ca. 4 Stunden/ Woche

Modul 9: Öffentlichkeitsarbeit
- Zielsetzung interner und externe Öffentlichkeitsarbeit,
- Instrumente und Arbeitsfelder der Öffentlichkeitsarbeit,
- Online-Präsentation,
- Veranstaltungsmanagement,
- Alumni-Netzwerke,
- Sponsoring.

Online-Training: 2 Wochen; Zeitbedarf ca. 4 Stunden/ Woche

Eintägige Fachforen
Ergänzend zu oder resultierend aus den Online-Trainings können bei Bedarf und entsprechender Nachfrage eintägige Fachforen zu aktuellen Themen durchgeführt werden.

2. Instrumente

2.1 Transparente Anforderungsprofile
Als Basis für das APM-Konzept sind unter Mitwirkung der Abteilung Personal transparente Anforderungsprofile für die einzelnen Leitungspositionen zu erstellen. Sie sind zum einen Grundlage einer qualifizierten Personalauswahl auch für die Wahlämter und dienen zum anderen zur Orientierung hinsichtlich des individuellen Fortbildungsbedarfs.

2.2 Online-Trainings
Die Teilnehmer/innen erhalten einen passwortgeschützten Zugang zu der Trainingsumgebung, der für andere nicht einsehbar ist. In der Trainingsumgebung stehen ein interaktives Programm zur Bestimmung von Zielen mit einem geschlossenen Chatraum und ein allgemeines Diskussionsforum mit vertraulicher Flüsterfunktion zur Trainerin, ein Trainingsprogramm zu den einzelnen Lernmodulen und ein Check-Out-Fragebogen zur Evaluation des Trainings und des individuellen Lernerfolgs zur Verfügung. Die Teilnehmer/innen durchlaufen nicht alle Teile des Trainingsprogramms, sondern starten mit der Ermittlung des individuellen Qualifizierungsbedarfs und der gezielten Zusammenstellung der Trainingseinheiten. Der Vorteil von Online-Trainings liegt in der zeitlichen und räumlichen Unabhängigkeit der Durchführung, der zeitnahen, individuellen Rückmeldung durch die Trainer/innen und kommt hinsichtlich der Effekte fast einem Einzel-Coaching nahe. Das gemeinsame Diskussionsforum, an dem sich alle Teilnehmer/innen beteiligen können, gibt Gelegenheit, sich kennenzulernen und sich zu den Lerninhalten, aber auch zu anderen fachlichen oder privaten Themen auszutauschen. Die Präsenztage dienen dem Erfahrungsaustausch und der Vertiefung der erworbenen Erkenntnisse.

2.3 Team Coaching
Team Coaching für Hochschulleitung und Dekanate wird eingesetzt mit dem Ziel der Entwicklung von Selbststeuerungs-, Managements-, Führungs- und Sozialkompetenzen. Der Teamprozess selbst wird Gegenstand der Entwicklungen. Das Team und die Erfahrung der Zugehörigkeit bildet die Basis für individuelles Wachstum. Beziehungsklärungen, Neudefinition von Handlungsrahmen und Rollen(erwartungen), Enttabuisierung von Themen und Konfliktpotentialen werden konstruktiv erarbeitet. Neue Muster können im Alltag erprobt und im Coaching reflektiert werden. Vor dem Hintergrund der Leitidee „Familiengerechtigkeit" stehen auch Reflexion und Umgang mit der eigenen Familiensituation im Focus.

2.4 Generationen-Mentoring
Erfahrene Mentor/innen können jungen Wissenschaftler/-innen und/oder neuen Funktionsträger/innen zur Seite gestellt werden und fördern durch die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen die persönliche und berufliche Entwicklung der Mentees. Im Gegensatz zu den Coaches beziehen sie keine neutrale Position, sondern zeichnen sich durch besonderes Engagement aus. Mentor/innen können sich aus dem Kreis der Hochschulangehörigen, aber auch aus externen Einrichtungen rekrutieren. Im Sinne des Leitbilds der HAWK, sich zu einer generationenübergreifenden Hochschule zu entwickeln, ist insbesondere der Einsatz von bereits im Ruhestand befindlichen Expert/innen geplant.

2.5 Feedback-Verfahren für Führungskräfte
Zur Unterstützung der individuellen Qualifizierungsprozesse wird zu Beginn der Maßnahmen ein Online-Feed-Back-Verfahren entwickelt und eingesetzt. Durch den Abgleich

der Selbsteinschätzung der Führungskräfte mit der Beurteilung durch die Beschäftigten kann das tatsächlich gelebte und erlebte Führungsverhalten (generell und im Hinblick auf Familiengerechtigkeit) erfasst werden. Herr/in des Verfahrens ist der/die hauptamtliche Vizepräsident/in; Anonymität und Vertraulichkeit sind zu sichern. Die Ergebnisse werden mit den Betroffenen erörtert. Die Teilnahme an dem Verfahren ist grundsätzlich freiwillig; für Teilnehmer/-innen, die Leistungszulagen im Rahmen der W-Besoldung geltend machen, verpflichtend (siehe: 2.6) Die so gegebene Beteiligung der Beschäftigten an dem Verbesserungsprozess bestärkt gleichzeitig deren Eigenverantwortung und erhöht die Akzeptanz des APM-Konzeptes.

2.6 Monetäres Anreizsystem

Um die Motivation zur Teilnahme an den APM-Maßnahmen zu fördern, wird die Teilnahme an mindestens drei Modulen und die begleitete Ausübung der erlernten Kompetenzen (z.B. Teilnahme am Feed-Back-Verfahren) an die W-Besoldung gekoppelt und mit variablen Leistungszulagen „belohnt".

2.7 Mitarbeiter/innenbefragung

Um Erfolg und Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu überprüfen wird zum Ende des Sommersemesters 2007 eine Mitarbeiter/innenbefragung durchgeführt (Motivation und Arbeitszufriedenheit, Verantwortung, Möglichkeiten der Mitgestaltung, persönliche Entwicklung, etc.).

2.8 Open Space Veranstaltung

Zum Abschluss werden Inhalte und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen von allen Beteiligten im Rahmen einer Open-Space-Veranstaltung detailliert ausgewertet und beurteilt. Gleichzeitig sollen neue Ziele, Bedarfe und Umsetzungsstrategien erarbeitet werden (Dauer: 1 Tag).

3. Strukturelle Maßnahmen/Unterstützung im Hochschulmanagement

3.1 Strukturelle Einbindung des APM-Projektes

Das Projekt ist direkt bei der Hochschulleitung angesiedelt. Für die Koordination und Umsetzung wird zur Unterstützung der Projektleitung befristet auf die Laufzeit des Projektes eine Stelle besetzt. Es wird angestrebt, diese Stelle zu verstetigen mit dem Ziel, ein Personalmanagementkonzept für das gesamte Personal sowie Konzepte für systematisches Wissensmanagement, Innovationsmanagement und Qualitätsmanagement zu entwickeln und umzusetzen. Die Koordinationsstelle arbeitet eng mit den an der Umsetzung beteiligten Einrichtungen der Hochschule zusammen: Präsidium, Abteilung Personal, Rechenzentrum, Pressestelle, Projektleitung Audit *Familiengerechte Hochschule*, Hochschulcontrolling. Mit dem Ziel der Verankerung des Projektes beim wissenschaftlichen Personal und der Schaffung von Identifikation und Akzeptanz ist bei der Planung der Maßnahmen unter Federführung der externen Beratung auch das in der Hochschule vorhandene Know-how durch Einbeziehung der entsprechenden Expert/innen zu nutzen.

3.2 Einrichtung einer Lenkungsgruppe

Eine Lenkungsgruppe, die mit einem Mitglied der Hochschulleitung, der Leiterin der Abteilung Personal, Vertreter/innen der Fakultäten, Projektleitung Audit *Familiengerechte Hochschule*, der Leiterin der Pressestelle, der Hochschulcontrollerin sowie der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten besetzt ist, wird den Prozess der Umsetzung begleiten, beraten und auswerten sowie den Rahmen sichern und hochschulintern vertreten.

3.3 Einbindung des APM in den organisatorischen Modernisierungsprozess

Die strategischen Ziele der Hochschule (Wettbewerbsorientierung, „Kunden"freundlichkeit, Umgang mit der Verknappung finanzieller und personeller Ressourcen) und die familiengerechte Gestaltung der Hochschulstrukturen erfordern neue Steuerungsmethoden und eine Reform der Organisation. Gleichzeitig haben sich Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Hochschulleitung und Dekanaten durch erweiterte Gestaltungsspielräume (Hochschulautonomie) grundlegend verändert. Projekte der Organisationsreform müssen also grundsätzlich durch Personalmanagement unterstützt werden, damit der Modernisierungsprozess gelingen kann. Voraussetzung für diese Verknüpfung ist eine enge Kooperation aller beteiligten Gremien.

3.4 Pflichtmodule als Voraussetzung für Kandidaturen

Die Kandidaturen für Positionen im kollegialen Dekanat und die nebenamtlichen Vizepräsidentschaften sollen ab 2008 an die Teilnahme an den Pflichtmodulen gekoppelt werden. Damit ist gewährleistet, dass sich neue Funktionsträger/innen zukünftig schon vor und nicht erst nach der Übernahme mit ihren neuen Aufgaben vertraut machen.

3.5 Gewährleistung von Transparenz und Information

Angesichts der zunehmend knapper werdenden finanziellen Ausstattung bedarf der Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen für Personalmanagement besonderer Rechtfertigung, da insbesondere das wissenschaftliche Personal Lehre und Forschung als primäre Aufgabe definiert, und die Professionalisierung von Management-, Verwaltungs- und Organisationsstrukturen sowie die Effizienzsteigerung im Dienstleistungsbereich eher nachrangig beurteilt. Umfassende und kontinuierliche Information sowie Transparenz bei Konzept und Durchführung sind deshalb unverzichtbar. Daraus leitet sich ab, dass das Vorhaben insbesondere in den Gremien der akademischen Selbstverwaltung (Senat, Kommissionen, Fakultätsräten) vorgestellt und erläutert werden muss. Darüber hinaus sollte eine Homepage eingerichtet werden, die allen Hochschulangehörigen umfassende Informationen zum Projekt, dessen Inhalten sowie zu Hintergründen zur Verfügung stellt.

4. Zeitplan und Meilensteine

Zeitplan	Arbeitsschritte	Meilensteine
10/ 2006	Stellenbesetzung	
	Hochschulöffentliche Bekanntmachung des Projektes/Information in den Gremien, Fakultäten, etc.	Informationsveranstaltung/Einrichtung einer Homepage
	Bildung der Lenkungsgruppe	1. Sitzung: Festlegung von Regeln, Zielen, Aufgaben, Arbeitsweise, Zeitplan
	Einbindung und Information aller an der Umsetzung des Projekts aktiv beteiligten Einrichtungen	Information/Delegation von Aufgaben/Erarbeitung eines Zeitplans
	Planung des Einstiegsworkshop für neue WissenschaftlerInnen und der Auftaktveranstaltung	
11/2006	Entwicklung des Online Feed-Back-Verfahrens	Hochschulöffentliche Information zu Inhalten und Durchführungsmodalitäten/Aufforderung zur Teilnahme
12/2006	Durchführung des Feed-Back-Verfahrens	
		Auftaktveranstaltung APM
01/2007	Auswertung Feed-Back-Verfahren	Start der Auswertungsgespräche
	Vorbereitung der Online Trainings/Einrichtung der virtuellen Trainingsumgebung	Information zu Zielen, Inhalten, Durchführungs- und Teilnahmemodalitäten (Neujahrsempfang)
	Vorbereitung des externen Coachings	Information zu Ziel und Inhalten (Neujahrsempfang)
02/2007		Durchführung des Einstiegsworkshops
03/2007	Parallel: Begleitung aller Maßnahmen durch die Lenkungsgruppe ggfls. Korrektur	Start der Online-Trainings
		Start des Externen Coachings für Präsidium und Dekanate
		Start des Generationen-Mentoring für junge WissenschaftlerInnen (Fakultativ)
04/2007	Inhaltliche und technische Vorbereitung der Online-MitarbeiterInnenbefragung: Fixierung von Erfolgsindikatoren	Information der Beschäftigten
05/2007	Planung von Fachforen als Resultat der Diskussionsprozesse der Coachings und Online-Trainings	
06/2007		Durchführung der Fachforen
07-08/2007	Durchführung der Mitarbeiterinnenbefragung	
	Auswertung	Veröffentlichung auf der Homepage
09/2007	Auswertung des Projektes, Formulierung neuer Ziele	Open-Space-Veranstaltung: Veröffentlichung der Ergebnisse auf der Homepage; Information über weitere Perspektiven zum Personalmanagement an der HAWK

■ **Ingrid Haasper,** Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst, Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen,
E-Mail: haasper@hawk-hhg.de
■ **Silke Neumeyer,** wissenschaftliche Hilfskraft, Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst, Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/ Göttingen,
E-Mail: neumeyer@hawk-hhg.de
■ **Sabine Brockschnieder,** Assistentin des Präsidiums, Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst, Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen,
E-Mail: brockschnieder@hawk-hhg.de

Ulrike Senger

Ulrike Senger

Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule

Das Akademische Personalmanagement-Konzept „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule" ist im Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum der TU Kaiserslautern institutionell verankert. Hierbei handelt es sich um eine bundesweit einmalige Einrichtung, die zunächst hinsichtlich ihrer Strukturbildung, Lehr- und Lernziele sowie Inhalte umrissen werden soll.*

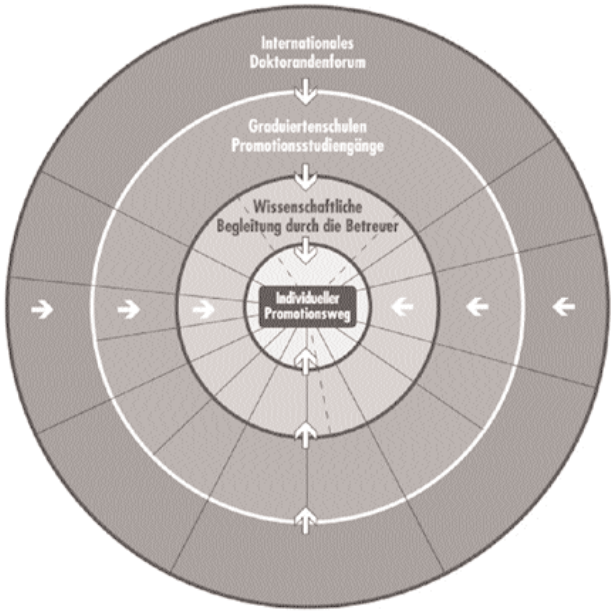
1. Projektidee und institutionelle Verankerung im Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum der TU Kaiserslautern

1.1 Förderung akademischer Personalentwicklung junger Forschender im Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum der TU Kaiserslautern

Das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum (Grimm 2005, Müller 2004, Senger 2003, Senger 2006, Wellensiek 2004, Wildt 2006), das als innovative Hochschulstruktur überfachlicher Doktorandenausbildung sowie als Förderinstrument qualitativer Internationalisierung gelten darf, wird von der Stiftung Mercator GmbH vom April 2005 bis September 2008 finanziert. Im Zuge des Bologna-Prozesses liegen die strategischen und inhaltlichen Schwerpunkte des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum auf der verstärkten akademischen und soziokulturellen Integrationsförderung internationaler Doktorand/innen sowie der internationalen Qualifizierung deutscher Doktorand/innen. Das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum setzt in einem empirisch basierten und zielgruppenspezifischen Curriculum ein ganzheitliches (Aus)Bildungskonzept zur Wissenschaftssprache und -kultur Englisch und Deutsch, interkulturellen Kompetenz, inter- und transdisziplinären Kooperation in und außerhalb der Universität hochschulweit um. Hierbei erfolgt die Vernetzung der fachlichen Promotionsanteile der Graduiertenkollegs, des Exzellenzpromotionsprogramms Informatik usw. mit den überfachlichen Promotionsanteilen des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum.

Das Gesamtstrukturmodell der Doktorandenausbildung an der TU Kaiserslautern stellt sich entsprechend nachfolgendem Kreismodell wissenschaftlich-sozialer Radien der Doktorand/innen dar, wobei das Internationale Doktorandenforum die fachbereichsübergreifende Lehr-und Lernumgebung bildet: Abbildung 1.

Abbildung 1



Diese ganzheitliche Förderung des/r Doktorand/in in seinem „Promotionsprozess" bildet den grundlegenden Ausgangspunkt des Projekts des Pilotzentrums zum „Akademischen Personalmanagement" zur Förderung junger Forschender.

1.2 Projektidee „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule"

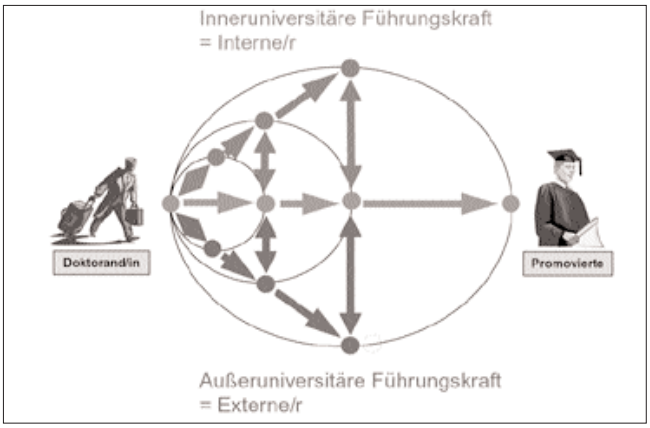
Die Projektidee „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule" setzt bei der Betrachtung der Promotionsphase als „Personalentwicklungsprozess" an.

Das Modellvorhaben Akademischen Personalmanagement stellt eine vorbereitende Maßnahme zur fachlichen und überfachlichen Ausgestaltung hochschulweiter Promotionsverträge an der TU Kaiserslautern unter besonderer Berück-

* Oben stehende Darstellung entspricht in leicht veränderter Form dem Projektantrag „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule" des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum, den die Hochschulleitung der TU Kaiserslautern im Rahmen des Aktionsprogramms „Akademisches Personalmanagement" des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft am 18. August 2006 eingereicht hat.

sichtigung der Entwicklung eines internationalen Karriereprofils der jungen Forschenden für eine Führungstätigkeit in oder außerhalb der Hochschule dar. Die geplante Mehrfachbetreuung bzw. „Personalentwicklung" soll durch inneruniversitäre und außeruniversitäre Führungskräfte erfolgen, die in regelmäßigen Mitarbeiter/innengesprächen und Portfoliodokumentationen das fachliche und überfachliche Leistungspotential der Proband/innen „analysieren" und durch ein individuelles Förderkonzept „entwickeln". Dieses Prozedere wird sich ebenfalls richtungsweisend auf die Art und Weise der Gestaltung an der TU Kaiserslautern hochschulweit geplanten internationalen und wettbewerblichen „Personalauswahlverfahren" der Doktorand/innen auswirken:

Abbildung 2



In einer vorbereitenden Workshop-Phase werden die drei Proband/innengruppen – (1) junge Forschende, (2) Hochschullehrer/innen als „fachliche Personalentwickler/innen", (3) außeruniversitäre Führungskräfte als „überfachliche Personalentwickler/innen" – professionell in die Pilotphase akademischen Personalmanagements junger Forschender eingeführt. Diese gestaltet sich für die Professor/innen als professorale Expert/innenrunde mit hochrangigen Peers, während die außeruniversitären Führungskräfte mit den akademischen Gepflogenheiten der Promotionskultur vertraut gemacht werden. Hier greift das Projekt zum Akademischen Personalmanagement auf die bereits im Pilotzentrum gebildete akademische Struktur der professoralen Expert/innenrunde zurück.

Weiterhin sieht das Projekt die professionelle Konzeption und Durchführung eines Planspiels mit dem Schwerpunkt „Führen in internationalen Arbeitskontexten" vor, wobei hierbei Führungskontexte in und außerhalb der Hochschule einbezogen werden. Da die Personalentwicklung junger Forschender nicht bei der rezeptiven Vermittlung stehen bleiben darf, müssen den jungen Forschenden Szenarien geboten werden, in denen sie gefordert sind, das vermittelte Wissen praktisch anzuwenden. Daher fundieren flankierende Qualifizierungsbausteine in Form von monatlichen Tagesseminaren die im Planspiel anzuwendenden Kompetenzen durch Vermittlung des Basiswissens internationaler Personalführung. Ein Schwerpunkt liegt in diesen Modulen wie beim Planspiel auf dem Diversity Management, insbesondere weil sich bereits die internationale Hochschule bzw. das internationale Promotionsumfeld als Übungsfeld zum Erwerb interkultureller Kompetenz und strategischen Diversity Managements anbietet.

Die externe Evaluation der Pilotphase dient der Qualitätssicherung akademischer Personalentwicklung. Auf der Grundlage von Handlungsempfehlungen, die aus der Projektpraxis erwachsen werden, soll das Modellvorhaben akademischen Personalmanagements junger Forschender auf andere Hochschulen übertragen werden. Darüber hinaus beabsichtigt das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum, ein professionelles Beratungsangebot akademischen Personalmanagements junger Forschender in Kooperation mit der Kienbaum Management Consultants GmbH und dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft aufzubauen.

2. Instrumente akademischen Personalmanagements zur Umsetzung der Projektidee

Die im Rahmen des Projekts „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule" einzusetzenden Instrumente akademischen Personalmanagements sind u.a. folgende:

- Erstellung eines gesamtuniversitären Datenerfassungssystems als Grundlage der Personalplanung und -organisation (Erstellung einer Doktorand/innendatenbank zusätzlich zu Absolvent/innen- bzw. Promoviertendatenbanken und –statistiken*); hierfür liegen im Pilotzentrum entsprechende Vorarbeiten vor;
- Leistungspotenzialanalysen (einschließlich Zielvereinbarungen) und Erarbeitung individueller Entwicklungspläne junger Forschender;
- Mitarbeiter/innengespräche zwischen jungen Forschenden und internen bzw. externen Führungskräften;
- Portfoliodokumentationen mit dem Ziel der Validierung von Eigen- und Fremdwahrnehmung junger Forschender in inner- und außeruniversitären Kontexten;
- Planspiel „Führen in internationalen Arbeitskontexten" unter Berücksichtigung von Führungskontexten in und außerhalb der Hochschule;
- Flankierende Qualifizierungsmaßnahmen zu den im Planspiel anzuwendenden Kompetenzen.

Diese Instrumente akademischen Personalmanagements werden im Prozess der Durchführung des Modellvorhabens kontextbezogen und sukzessive eingesetzt und evaluiert.

3. Vorarbeiten des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum zum Projekt akademischen Personalmanagements an der TU Kaiserslautern

Das Modellvorhaben „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule" baut u.a. auf den folgenden strukturellen Vorarbeiten des Change Managements des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum auf:

- Institutionelle Verankerung des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum als fachbereichsübergreifende Einrichtung beim Präsidium der TU Kaiserslautern;

* Die Universitäten und das Statistische Bundesamt verfügen in der Regel über Daten zu Promovierten, aber nicht zu Doktorand/innen.

- Ist-Stand-Analyse der Strukturbildung der Doktorandenausbildung zum Zeitpunkt der Implementierung des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum;
- erstmalige zentrale Erhebung der Doktorand/innenkoordinaten und Planung eines gesamt-universitären Datenerfassungssystems für die Doktorand/innen der TU Kaiserslautern, einschließlich der an außeruniversitären Forschungseinrichtungen tätigen Doktorand/innen; diese Vorarbeiten bilden das Fundament für die Umsetzung des gesamtuniversitären Datenerfassungssystems im Rahmen des Projekts „Akademisches Personalmanagement“:

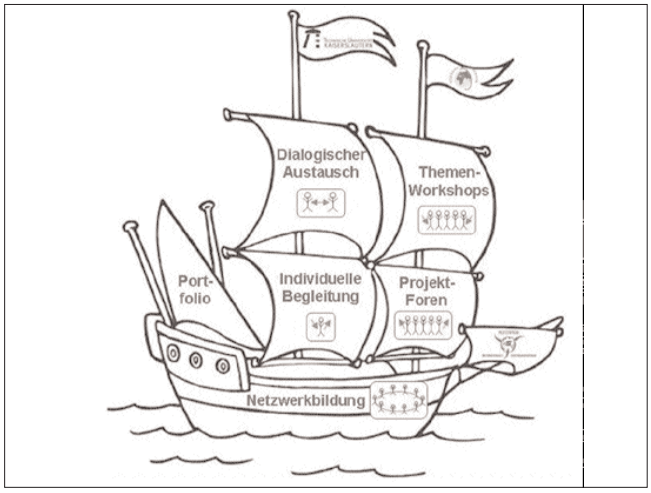
Abbildung 3

- Bildungsbedarfsanalyse „junger Forschender“ durch mündliche und online-Befragungen der Doktorand/innen und promotionsberechtigten Hochschullehrer/innen der TU Kaiserslautern (Triangulierung subjektiver Wahrnehmungen) zur Konzeption eines zielgruppenspezifischen (Aus)Bildungskonzepts für die Doktorand/innen der TU Kaiserslautern;
- Umsetzung und Erprobung des bedarfsbasierten Veranstaltungsangebots in Pilotgruppen und Evaluation; der empirisch bedarfsbasierten Konzeption des Betreuungs- und Veranstaltungsangebots des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum liegt eine akteurzentrierte und partizipative Didaktik zugrunde, worauf die Symbolik der unterschiedlichen Betreuungs- und Veranstaltungstypen hochschulischen Lehrens, Lernen und Beratens verweist.

Das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum gibt das „Rüstzeug“ für die persönliche Auseinandersetzung der Doktorand/innen den mit dem Promotionsgeschehen und geht den Weg in professioneller Begleitung und Supervision mit, auch im Falle eines „stürmischen Seegangs“. Das folgende Bild stellt die Konzeption eines in See stechenden, damit im Aufbruch in das „Wagnis Promotion“ befindlichen Schiffes dar, das die überlebenswichtigen und an das „Land des Promotionserfolgs und des erfolgreichen Einstiegs in den internationalen Arbeitsmarkt“ führenden Segel gehisst hat und zielsicher den Kurs steuert: Abbildung 4.

Auf Anregung der professoralen Expert/innenrunde des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum wurde die Zielgruppe des Pilotzentrums auf die Post-Doktorand/innen und Gastwissenschaftler/innen erweitert. Entsprechend der Kategorienbeschreibung Junger Forschender des Aktionsprogramms „Akademisches Personalmanagement“ werden

Abbildung 4



ebenfalls die Abteilungsleiter/innen zur Teilnahme eingeladen werden, zumal diese in der Regel traditionell, d.h. ausschließlich „fachlich“ promoviert haben.

4. Projektphasen und Meilensteine des Modellvorhabens „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule“ des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum an der TU Kaiserslautern

Das im Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum institutionell verankerte Modellvorhaben „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule“ gliedert sich in die folgenden vier Projektphasen und diesen zuzuordnenden Meilensteinen:

4.1 Projektphase der organisatorischen Vorarbeiten vom 1.10.2006 bis 30.11.2006:

1. Gesamtuniversitäres Datenerfassungssystem als zentrales Instrument bei der Vorauswahl der Doktorand/innen, Post-Doktorand/innen und Abteilungsleiter/innen: Programmierung der Dateneingabemasken des gesamtuniversitären Datenerfassungssystems zur Selbstauskunft der Doktorand/innen; Erstellung einer Datenbank in Kooperation mit dem Datenschutzbeauftragten der TU Kaiserslautern; in Analogie zum Erfassungssystem für Doktorand/innen; Konzeption eines Erfassungssystems für die Post-Doktorand/innen und Abteilungsleiter/innen, u.a. zu Arbeitsbereichen, Auslandserfahrung, Karriereplänen in und außerhalb der Hochschule usw.,
2. Zeitgleicher Aufruf des Präsidiums und des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum an die zehn Fachbereiche zur Auswahl bzw. Gewinnung der an der Pilotphase zu beteiligenden Doktorand/innen, Post-Doktorand/innen und Abteilungsleiter/innen. Insgesamt sollten 60 bis 80 Proband/innen am Projekt teilnehmen, möglichst nach einem „Quotenplan“, der Geschlecht und Nationalität (Deutsche/r, internationale/r Proband/in) ausgewogen berücksichtigen sollte (entsprechend dem Leitbild des Aktionsprogramms „Akademisches Personalmanage-

ment", Qualifizierungspotentiale in Bevölkerungsteilen zu erschließen, die in der derzeitigen Professorenschaft unterrepräsentiert sind),
3. Inner- und außeruniversitäre Öffentlichkeitsarbeit als flankierende Maßnahme zu 4. und 5,
4. Gewinnung der „internen Personalentwickler/innen",
5. Gewinnung der „externen Personalentwickler/innen"; postalische Anschreiben an die außeruniversitären Führungskräfte durch das Präsidium der TU Kaiserslautern,
6. Adäquate personale Zuordnung der Doktorand/innen, Post-Doktorand/innen, Abteilungsleiter/innen zu den internen Personalentwickler/innen (sofern nicht bereits Dissertationsbetreuer/innen) und den außeruniversitären Personalentwickler/innen durch ein fachbereichsübergreifendes Projektgremium, bestehend u.a. aus einem Mitglied der Hochschulleitung, der Leitung des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum, der/m Projektkoordinator/in des Aktionsprogramms „Akademisches Personalmanagement", Geschäftsführer/innen der Fachbereiche und ggf. weiteren außeruniversitären Mitgliedern (die z.B. als Mitglieder des Hochschulrats für die TU Kaiserslautern engagiert sind),
7. Vorbereitung und Konzeption von „Vorbereitungsworkshops" zur professionellen Einführung in die Personalentwicklung und die Instrumente der Pilotphase:
   a. für die Zielgruppe junger Forschender (s.o.);
   b. für die Zielgruppe universitärer Führungskräfte: Professorale „Expert/innen"runde mit hochrangigen Peers,
   c. für die Zielgruppe außeruniversitärer Führungskräfte: Vermittlung der akademischen Gepflogenheiten der Promotionskultur an deutschen Hochschulen und Projekteinführung.

4.2 Vorbereitende Workshop-Phase vom 1.12.2006 bis 31.12.2006:

1. Pilotdurchführung der o.g. Workshops für die drei o.g. Zielgruppen, voraussichtlich eintägige Workshops,
2. Fortführung der inner- und außeruniversitären Koordination und Kommunikationsarbeit,
3. Optimierung und ggf. Modifizierung des gesamtuniversitären Datenerfassungssystems, Einarbeitung der Mitarbeiter/innen der Zentralen Verwaltung zur Übergabe des gesamtuniversitären Datenerfassungssystems zum Jahresende zur fortführenden Datenerfassung, -verwaltung und -pflege an die Zentrale Verwaltung (Vernetzung des Studierenden- und „Doktorandensekretariats" nach erfolgter inneruniversitärer Regelung zum einheitlichen Doktorandenstatus und zur einheitlichen Erfassung der Koordinaten der Doktorand/innen); Erarbeitung einer Handlungsempfehlung für andere Hochschulen.

4.3 Pilotphase der Personalentwicklung junger Forschender vom 1.01.2007 bis 31.07.2007:

1. Fortführung der inner- und außeruniversitären Koordination und Kommunikationsarbeit,
2. Fachliche und überfachliche Leistungspotenzialanalyse (einschließlich Zielvereinbarung) als Ausgangspunkt der fachlichen und überfachlichen Personalentwicklung mit den am Projekt beteiligten Doktorand/innen, Post-Doktorand/innen, Abteilungsleiter/innen; Schwerpunkte: Motivationsanalyse, Kompetenzanalyse, Bildungsganganalyse, Karriereprofil in oder außerhalb der Hochschule, individuelles Entwicklungsprogramm,
3. 4- bis 6-wöchige „Mitarbeiter/innengespräche" der am Projekt beteiligten jungen Forschenden mit ihren „internen" und „externen Personalentwickler/innen",
4. Portfoliodokumentation über den Personalentwicklungsprozess in o.g. Hinsicht,
5. Foren zum Erfahrungsaustausch der am Projekt beteiligten Personen, bewusst in Mischung der Zielgruppen, im Abstand von 2-3 Monaten (je nach Interesse mehrfaches Abhalten eines Forums oder simultane Bildung von Arbeitsgruppen),
6. Konzeption und Durchführung eines Planspiels mit dem Schwerpunkt: „Führen in internationalen Arbeitskontexten", Führungskontexte in und außerhalb der Hochschule (Möglichkeit der mehrfachen Durchführung),
7. Monatliche flankierende Module/Qualifizierungsbausteine (monatlich ein Seminartag von Januar 2007 bis Juli 2007) in theoretischer Fundierung und Ergänzung zum Planspiel: a. Professionelle Führungstechniken, b. Projektmanagement, c. Betriebswirtschaftliche Managementansätze, d. Interdisziplinäres Denken und Handeln, e. Interkulturelles Denken und Handeln, f. Strategiekompetenz, g. Konflikt- und Verhandlungsfähigkeit (vgl. die vorgeschlagenen Qualifizierungsthemen in Meka/Jochmann 2006),
8. Internetportal „Akademisches Personalmanagement für junge Forschende" zur Dokumentation und zum Bekanntmachen der Initiative und der Erfahrungen im Rahmen des Modellvorhabens, insbesondere mit Blick auf den Transfer auf andere Hochschulen, in Zusammenarbeit mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (www.akademisches-personalmanagement.de) und ggf. CHE (z.B. www.wissenschaftskarriere.de).

4.4 Evaluations- und Transferphase vom 1.08.2007 bis zum 30.09.2007:

1. Externe Evaluation der Pilotphase: Abschließende Befragung der am Projekt beteiligten jungen Forschenden, der „internen" und „externen Personalentwickler/innen" zur Erfolgsmessung der akademischen Personalentwicklungsmaßnahme junger Forschender; ggf. Optimierung,
2. Verfassen eines Projektberichts und von Handlungsempfehlungen zum Transfer des Modellprojekts auf andere Hochschulen, insbesondere hinsichtlich der konkreten fachlichen und überfachlichen Ausgestaltung von Promotionsverträgen und Personalauswahlprozessen junger Forschender, zur promotionsbegleitenden Karriereprofilentwicklung in und außerhalb der Hochschule; Instrumente der Qualitätssicherung des akademischen Personalmanagements,
3. Herausgabe von Bildungs- und Berufsbiographien junger Forschender im Zuge ihres „Personalentwicklungsprozesses" sowie persönlicher Erfahrungsberichte (unter der Voraussetzung, dass sich die jungen Forschenden dazu bereit erklären),
4. Einholen von schriftlichen Erfahrungsberichten bei den internen und externen Führungskräften, die den Personalentwicklungsprozess der jungen Forschenden in der Pilotphase „durchgeführt" bzw. begleitet haben: Werben für akademisches Personalmanagement an Hochschulen bei Hochschullehrer/innen durch Peers (z.B. im Rahmen

des Deutschen Hochschulverbands, der seine Unterstützung für die Öffentlichkeitsarbeit für das (Aus)Bildungskonzept des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum zugesagt hat),

5. Erarbeitung eines Hochschulentwicklungsplans durch das Präsidium, das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum, die/den Projektkoordinator/in des Aktionsprogramms „Akademisches Personalmanagement" zur nachhaltigen Verstetigung der an der TU Kaiserslautern erarbeiteten und im Zuge der Pilotphase erprobten Personalentwicklungsprozesse und zur entsprechenden praktischen Ausgestaltung von Promotionsverträgen, die die Mehrfachbetreuung der jungen Forschenden durch inner- und außeruniversitäre „Personalentwickler/innen" vorsehen und das Karrierepotential junger Forschender in und außerhalb der Hochschule berücksichtigen,
6. Entwicklung eines professionellen Beratungsangebotes für Hochschulen im Bereich Akademisches Personalmanagement für Junge Forschende in Kooperation mit Kienbaum und dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

Literaturverzeichnis

Grimm, R.R. (2005): Rezension zu Senger, U. (2003). In: Forschung & Lehre 2005/5, S. 264.

Landfried, K./ Senger, U. (2004): Neue Lehr- und Lernformen in Schule und Hochschule. Lehren und Lernen im Zeichen ganzheitlicher Persönlichkeitsbildung. In: Benz, W./ Kohler, J./ Landfried, K. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Berlin, S. 1-18.

Meka, R. von/ Jochmann, W. (2006): Was können Hochschulen von Unternehmen lernen? In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.): Akademisches Personalmanagement. Bonn 2006.

Müller, U. (2004): Rezension zu Senger, U. (2003). In: CHECKup 2004/2, S. 7.

Peschel, J./ Senger, U./ Willige, J. (2006): Fremdsprachenkenntnisse bei Studierenden – Subjektive Einschätzung und objektiver Test. HISBUS-Kurzbericht Nr. 12. Hannover.
(https://hisbus.his.de/hisbus/teilnahmebedingungen.php3).

Senger, U. (2003): Internationale Doktorandenstudien. Ein Modell für die Internationalisierung der Doktorandenausbildung an deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Bielefeld.

Senger, U. (2006): Betreuungs- und Beurteilungsstrukturen der Doktorandenausbildung im Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum, Impulsreferat in der Arbeitsgruppe „Betreuungs- und Beurteilungsstrukturen" im Rahmen der Tagung Quo vadis Promotion? Doktorandenausbildung in Deutschland im Spiegel internationaler Erfahrungen der Hochschulrektorenkonferenz am 20. Juni 2006 in Bonn.
(Powerpoint-Präsentation einsehbar unter:
www.hrk-bologna.de/Publikationen/Tagungsdokumentationen/Downloads oder www.projekt-q.de ? Tagungsergebnisse)

Wellensiek, A. (2004): Rezension zu Senger, U. (2003). In: duz MAGAZIN 2004/5, S. 6.

Wildt, J. (2006): Rezension zu Senger, U. (2003). In Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung. 2006/1, S. 28-29.

■ **Dr. Ulrike Senger,** Leitung des Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum, TU Kaiserslautern,
E-Mail: senger.pilotzentrum@isgs.uni-kl.de

Die Akademie im IWBB -
Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Ein Programm der Fort- und Weiterbildung „Rund um das Dekanat"

I. Dekane, Prodekane, Studiendekane
Beispiele:
- Frisch zum Dekan gewählt - und nun? Strategien der (Selbst-)Einführung in das Amt
- Qualitätsmanagement im Fachbereich
- Einführung in das Personalmanagement

II. Fachbereichsreferent/innen, Fakultätsräte, Fakultätsgeschäftsführer/innen u.ä.
Beispiele:
- Profilbildung, Struktur- und Entwicklungsplanung im Fachbereich
- Entwicklung, Antragsgestaltung und Akkreditierung von Studiengängen
- Informationsmanagement am eigenen Arbeitsplatz

III. Verwaltungsangestellte im Dekanat, insbesondere Dekanatssekretärinnen
Beispiele:
- Was ist Forschung? Wie funktioniert die Scientific Community?
- Organisationsaufgaben und Zeitmanagement im Vorzimmer
- Der eigene Arbeitsplatz, sein Aktionsradius und seine Sensibilitäten

Die Akademie im IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld
Programmheft: info@iwbb.de, www.iwbb.de,
Leitung: Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler, webler@iwbb.de, www.iwbb.de/webler

Textwerkstatt: Kreativ zum professionellen Text

Diese Veranstaltung baut auf den Inhalten und Übungen der Schreibwerkstatt (I) auf. Dort haben Sie sich den gesamten Prozess der wissenschaftlichen Textproduktion in seinen Teilprozessen bewusst gemacht und sich Strategien erarbeitet, mit denen sich schwierige Situationen kreativ bewältigen lassen.
Nun nehmen Sie einen Ihrer Texte genauer unter die Lupe: Gehorcht er den Normen Ihrer Fachdisziplin? Entspricht er Ihren Vorstellungen von einem gelungenen wissenschaftlichen Text? Welche Sprachregeln müssen Sie einhalten und warum? Wo haben Sie kreativen Spielraum? Was ist guter Stil? Bitte bringen Sie einige (möglichst lose) Seiten aus einem Ihrer wissenschaftlichen Texte mit, an denen Sie feilen wollen: Fließtext, keine Gliederung oder Formeln, sondern einen Textausschnitt, der im Groben für Fachfremde nachvollziehbar ist.
Hochschuldidaktik-Initiative Thüringen
Referentin: Gabriela Ruhmann (Schreibzentrum der Ruhr-Universität Bochum),
08./09.12.2006, jeweils 9-17 Uhr,
Universität Erfurt,
Anmeldung: www.uni-erfurt.de/hit/Anmeldeformular_2006.pdf

Individuelles Bewerbungstraining für Berufungsverfahren für Natur- und Technikwissenschaftler

In diesem zweitägigen Bewerbungstraining für Berufungsverfahren für Natur- und Technikwissenschaftler geben Rechtsexperten des Deutschen Hochschulverbandes, professionelle Berater, erfahrene Hochschullehrer und ein Universitätskanzler Hilfestellungen und praktische Tipps zur Optimierung des Bewerbungsauftritts und der Bewerbungsunterlagen. Neben einem einführenden Überblick über die rechtlichen Rahmenbedingungen des Berufungsverfahrens erhalten die Teilnehmer eine individuelle Rückmeldung zu ihren Bewerbungsunterlagen sowie ein Feedback zu einer Vortragspräsentation, die auf Video aufgezeichnet. Das nicht-öffentliche Gespräch mit der Berufungskommission wird in einem Rollenspiel trainiert. Die Verhandlungsstrategien nach erfolgter Berufung werden durch einen Universitätskanzler und einen Professorenberater fokussiert.
Deutscher Hochschulverband – Karriere und Berufung
Referent/innen: Dr. D. Böhmann, Justitiar für Medizin- und Arbeitsrecht,
8./9. Februar 2007, 9.30 - 16:30 Uhr,
www.karriere-und-berufung.de

Globalhaushalt und Budgetierung - Chancen und Gefahren für den Fachbereich

Inhalt: u.a.
- Ziele von Globalhaushalt und Budgetierung,
- Wie errechnet mein Fachbereich ein dezentrales Personalbudget?
- Ermittlung des Ausfinanzierungsgrades des Stellenplanes für 2007,
- Vorstellung des „Bielefelder Lösungsmodells" mit Ausgleichstopf und Zentralen Fonds,
- Budgetierung der Fachbereiche/ Einrichtungen mit Regeln für die Feststellung des Personalbudgets des Fachbereichs/ der Einrichtung,
- Betrachtung der Budgetierung der eigenen Einrichtug/ Fakultät,
- Übergänge zwischen altem und neuem Haushalt,
- Betrachtung von Informationsbedarf, Lösungen, Perspektiven der weiteren Entwicklung.

IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld,
02.12.2006, 10-18 Uhr,
Referent: RD Werner Schunn, bis November 2006 Haushaltsdezernent der Universität Bielefeld,
Anmeldung: gerber@iwbb.de

Fundraising für Hochschulen – von Türöffnern und Tretminen bei der Mitteleinwerbung

Erfolgreiches Fundraising ist kein Zufall, auch wenn es den sicheren Weg zum Ziel nicht gibt. Voraussetzungen dafür sind ein inhaltlich attraktives Projektkonzept, professionelle Kenntnisse und Fertigkeiten, um die passenden Geldgeber zu finden und mit der richtigen Strategie anzusprechen. Der Workshop vermittelt erprobtes Know-how von den Ausgangsüberlegungen bis zum Förderantrag: Kommunikationswege und Fundraising-Instrumente, Wer sind die möglichen Geldgeber?, Ansprache von Geldgebern, Finanzplanung, Tipps und Stolpersteine aus der Antragspraxis, nächste eigene Schritte.
Ein besonderer Schwerpunkt dieses Workshops liegt in der Möglichkeit, Stiftungen mit dem Ziel des Fundraising (z.B. für größere Summen und Erbschaftsmarketing) einzurichten.
Hochschulkurs CHE,
Referent/innen: Dr. Simon Golin (Golin Wissenschaftsmanagement, Hamburg), u.a., 11./12. Dezember 2006, Hotel Lindenhof, Bielefeld
http://www.hochschulkurs.de

Sitzungsmanagement und Entscheidungsfindung

Für den Zusammenhalt im Fachbereich empfiehlt es sich, die Dekanatsarbeit mit möglichst großer Transparenz und weitgehend nach dem Konsensprinzip zu organisieren. Also haben die Gremien u. Versammlungen nach wie vor große Bedeutung; der Verlauf der Sitzungen, Vor-, Nachbereitung u. Weiterverfolgung der Entscheidungen müssen allerdings dringend professionalisiert werden. Das Werrkstattseminar bietet zum Teil verblüffend einfache, praktische Hilfen, um die Arbeit in den Fachbereichen leise zu revolutionieren und viel effizienter zu machen.
In alle diese Prozesse sind Fachbereichsreferent/innen eingebunden, z.T. sogar als Impulsgeber. Die Vor- und Nachbereitungen der Sitzungen gehört weiterhin zu ihren Aufgaben, aber auch das Nachhalten der Entscheidungen. Sie profitieren von diesem Seminar ganz besonders.
Ort: Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB),
01.12.2006, 10-18 Uhr
Moderation: Prof.Dr. W.-D.Webler
Infos: www.iwbb.de

Praxis-Kompetenzen für Führungskräfte: Augsburger „kontaktstudium management" startet ins Wintersemester

Projektmanagement, Systemische Beratung, BWL, Marketing, Innovations-Coaching, Leadership Competencies, Train the Trainer - Führungskräften steht am Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer der Universität Augsburg ein breites Themenspektrum für ihre persönliche und fachliche Weiterbildung zur Verfügung. Das Seminarprogramm des kontaktstudium management am ZWW startet in diesen Tagen ins Wintersemester 2006/2007.
Alle Seminare vermitteln Wissen und Kompetenzen, die Fach- und Führungskräfte direkt in ihrem beruflichen Handeln umsetzen können.

Anmeldung: Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer, Universität Augsburg
Weitere Informationen zum Konzept und Seminarangebot des „kontaktstudium management":
http://www.zww.uni-augsburg.de/index.php?id=585

Gewinnende Konfliktlösung

Wenn es Ihnen gelingt, Konflikte, die im Rahmen Ihrer Hochschultätigkeiten auftreten, in einer offenen und wertschätzenden Atmosphäre anzuschauen, können Sie die darin liegenden Potenziale als Gewinn bringende Ressource nutzen. Konflikte mit mir selbst oder anderen sind immer ein Ausdruck nicht gelebter Bedürfnisse. In diesem Training geht es darum sich selbst bewusst zu machen, welche ungelebten Bedürfnisse im Konflikt zum Ausdruck kommen und wie diese verbalisiert werden können. Es geht darum, dass Sie lösungsorientierte Verhaltensweisen verstärken, die Win-Win Ergebnisse ermöglichen. Sie verbessern Ihre Fähigkeit zur Konfliktlösung, indem Sie sich Ihre innere Haltung im Konfliktfall bewusst machen und nur die Dinge verbalisieren, die authentisch und lösungsorientiert sind.
Universität Bayreuth, 30. Nov./ 1. Dez. 2006,
Leitung: Ute Hellmuth, Jörg A. Wendorff,
http://www.fbz-hochschullehre.de

Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 84, SGB IX

Seit dem 1. Mai 2004 sind alle Arbeitgeber nach § 84, Abs. 2, SGB IX verpflichtet, für alle Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig gewesen sind, ein betriebliches Eingliederungsmanagement durchzuführen. Im Rahmen dieses Eingliederungsmanagements sollen möglichst frühzeitig Maßnahmen eingeleitet werden, die die Arbeitsfähigkeit wieder herstellen, erhalten und verbessern.
Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die damit beauftragt sind, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement in ihrer Hochschule einzuführen und zu Beginn der Planungsphase Informationen, Anregungen und Austausch wünschen.
HÜW - Hochschulübergreifende Weiterbildung,
Leitung: U. Kästner, P. Burzlaff, Personalentwicklung, Medizinische Hochschule Hannover
05.12.2006, 10-17 Uhr, Medizinische Hochschule Hannover
www.mh-hannover.de/ueberblick/ verwaltung/gb1/huewnds/

Anzeigenannahme für Fort- und Weiterbildungen

Die P-OE veröffentlicht Anbieter- und Veranstaltungsanzeigen für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren.

Anzeigenformate und Einführungspreise:
erhalten Sie auf Anfrage

Dateiformat der Anzeige
JPeG- oder EPS-Format, Auflösung mindestens 300dpi, schwarz-weiß

Kontakt:
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

Kathleen Gerber
gerber@universitaetsverlagwebler.de

Die Akademie im IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Ein Programm der Fort- und Weiterbildung für Wissenschaftler/innen

I. Wissenschaftsmanagement/Berufungen
Beispiele:
- Entwicklung des Forschungs- und Entwicklungsprofils einer Einrichtung (Hochschule, Fachbereich)
- Führung und Kommunikation in Fachbereichen, Instituten, Arbeitsgruppen und Lehrstühlen (einschl. Personalmanagement, Nachwuchsbetreuung, Sitzungsorganisation)
- Crash-Kurs: Aufgaben kurz vor und nach einer Berufung

II. Weitere Professionalisierung akademischer Selbstverwaltung
Beispiele:
- Konfliktmanagement: Konflikte vermeiden, sich ihnen stellen, Konflikte lösen
- Globalhaushalt und Budgetierung - Chancen und erhebliche Gefahren für den Fachbereich
- Identität und Fachbereichskultur, Klima und Kommunikation (Prozeßmanagement)

III. Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz (Hochschuldidaktik)
Beispiele:
- Lehren und Lernen an Hochschulen - Reflexion, häufigste Probleme und aktivierende Lösungen
- Didaktik (zu) großer Lehrveranstaltungen - frontale, darbietende Lehrmethodik und ihre Alternativen
- Planung, Durchführung und Bewertung mündlicher und schriftlicher Prüfungen

Die Akademie im IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld
Programmheft: info@iwbb.de, www.iwbb.de,
Leitung: Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler, webler@iwbb.de, www.iwbb.de/webler

Neues Verfahren, um die Qualität von Studienangeboten zu sichern - Abschlusskonferenz des Pilotprojekts zur Prozessakkreditierung

Eine prozessorientierte Qualitätssicherung für Studium und Lehre zu entwickeln, war das Ziel eines Projekts, dessen Ergebnisse jetzt vorliegen. Neben der Qualitätssicherung von Studienangeboten sollten auch die internen Organisations- und Entscheidungsstrukturen verbessert werden, um die zur Verfügung stehenden Mittel effizienter und effektiver einzusetzen. Beteiligt an dem zweijährigen Projekt, das vom Bundesbildungsministerium gefördert wurde, waren die Universitäten Bayreuth und Bremen, die Fachhochschulen Erfurt und Münster, das Akkreditierungsinstitut ACQUIN e.V. und die Hochschulrektorenkonferenz (HRK).
Zu den Herausforderungen der Prozessakkreditierung gehört es, Kriterien und Verfahren für eine über den einzelnen Studiengang hinausreichende Qualitätssicherung zu entwickeln. Die Hochschule wird dabei als lernende Organisation betrachtet, die in eigener Verantwortung die Qualität ihrer Studiengänge garantieren muss.
Auf der Abschlusskonferenz des Projekts am 18. und 19. Oktober 2006 in Berlin wurden die Lösungsansätze der beteiligten Hochschulen vorgestellt und die Einschätzungen von Hochschulen, Agenturen, Gutachtern und Politik ausgetauscht. Im Ergebnis sahen alle Beteiligten in der Prozessakkreditierung eine gute Möglichkeit, das System der Qualitätssicherung weiterzuentwickeln und bekundeten die Bereitschaft, die Implementierung voran zu treiben. Voraussetzung dafür sei allerdings, dass die internen Qualitätssicherungssysteme der Hochschulen nachdrücklich weiterentwickelt werden. Außerdem bedürften die Eckpunkte des Verfahrens der Prozessakkreditierung noch weiterer Präzisierung. Das Konzept der Akkreditierung hochschulinterner Qualitätssicherungsprozesse kann langfristig eine größere Wirksamkeit und Beschleunigung der Akkreditierungsverfahren ermöglichen.

Nähere Informationen:
Dr. Ulrike Roßner, Projektkoordinatorin,
Akkreditierungs-, Certifizierungs-, Qualitätssicherungs-Institut ACQUIN e.V.,
c/o Universität Bayreuth,
E-Mail: rossner@acquin.org

Arbeits- und Bildungsforschung des IAT künftig im „Institut Arbeit und Qualifikation"

„Institut Arbeit und Qualifikation - IAQ" heißt die neue Einrichtung an der Universität Duisburg-Essen, in der ab 2007 die Arbeits- und Bildungsforschung des bisherigen Instituts Arbeit und Technik (IAT/ Gelsenkirchen) fortgesetzt wird. Mit Prof. Dr. Gerhard Bosch werden die bestehenden Forschungsschwerpunkte „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation" unter Leitung von Dr. Steffen Lehndorff, „Bildung und Erziehung im Strukturwandel" unter Leitung von Dr. Sybille Stöbe-Blossey, „Entwicklungstrends des Erwerbssystems" unter Leitung von PD Dr. Matthias Knuth und „Flexibilität und Sicherheit" unter Leitung von Dr. Claudia Weinkopf in Abteilungen des neuen Instituts überführt. Alle wissenschaftlichen Mitarbeiter bleiben in ihren bisherigen Forschungsbereichen und setzen die Projektarbeit fort. Das IAQ als eine eigenständige wissenschaftliche Einrichtung im Fachbereich Gesellschaftswissenschaften an der Universität Duisburg-Essen, Campus Duisburg, wird ca. 40 Mitarbeiter haben. Das Institut bleibt zunächst am Standort Gelsenkirchen, der Umzug nach Duisburg ist für 2009 vorgesehen.
Die Aufteilung des bisherigen IAT in zwei getrennte Einrichtungen an der Universität Duisburg-Essen und der Fachhochschule Gelsenkirchen geht auf eine Entscheidung der NRW-Landesregierung zurück, die außeruniversitäre Forschung stärker in die Hochschulen zu integrieren. Beide Teile erwarten durch die Einbindung in den Forschungsverbund an der jeweiligen Hochschule positive Effekte für die Weiterentwicklung der eigenen Stärken und Kompetenzen.

Für weitere Fragen steht Ihnen zur Verfügung:
Prof. Dr. Gerhard Bosch

Quelle:
http://idw-online.de/pages/de/news185390, 17.11.2006,
Claudia Braczko, Institut Arbeit und Technik,
/www.iatge.de

Reihe Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

Ulrich Welbers (Hg.): Studienreform mit Bachelor und Master
Gestufte Studiengänge im Blick des Lehrens und Lernens an Hochschulen
Modelle für die Geistes- und Sozialwissenschaften

Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-11-8 - 528 S. - 29.50 Euro

Ausschreibungsstart für den „Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung 2007"

Zum sechsten Mal schreibt das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) den „Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung" aus. Für das Jahr 2007 ruft das DIE unter dem Motto „Aus Geschichte lernen" Projekte und Initiativen mit historischem Bezug zur Bewerbung auf. Bewerbungsschluss ist der 30. April 2007.
Unter dem Motto „Aus Geschichte lernen" ist das Spektrum der Themen breit gefächert: Projekte, in denen Zeitzeugen auf innovative Art eingebunden sind, kommen für eine Bewerbung ebenso in Frage wie didaktische Modelle, die das Lernen an historischen Orten auf innovative Weise verwirklichen. Eine Liste mit weiteren Beispielen findet sich in den Bewerbungsunterlagen, die auf der DIE-Website abgerufen werden können.
Außer dem historischen Bezug und der innovativen Idee müssen Bewerberprojekte weitere Kriterien erfüllen: Sie müssen bereits in der Praxis erprobt worden sein, aus der allgemeinen oder beruflichen oder politischen Weiterbildung stammen und Erwachsene als Zielgruppe haben.
Um den Preis können sich Bildungseinrichtungen jeder Art sowie Organisationen, Betriebe oder Initiativen bewerben. Der Preis wird an maximal vier Projekte gleichrangig vergeben. Über die Preisvergabe entscheidet eine Expertenjury aus Wissenschaft und Bildungspraxis, die vom DIE einberufen wird. Zu gewinnen gibt es einen Geldpreis.
Der „Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung" wurde 1997 ins Leben gerufen und war der erste seiner Art. Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung zeichnet seitdem alle zwei Jahre innovative Modelle aus allen Bereichen der Weiterbildung aus. Ziel des Preises ist es, neuartige und viel versprechende Ansätze publik zu machen und einer breiten Öffentlichkeit zur Diskussion zu stellen.
Weitere Informationen:
www.die-bonn.de/portrait/innovationspreis/index.htm,
Bewerbungsunterlagen zum „Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung 2007"
Quelle: http://idw-online.de/pages/de/news178473, 06.10.2006, Marianne Massing M. A., Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Coaching und berufliches Schreiben - VII. Internationales PROWITEC-Symposium

Wie schreibt man eine leserfreundliche Bedienungsanleitung? Was macht ein benutzerfreundliches Formular aus? Und wie plant und formuliert man den erfolgreichen Webauftritt eines Unternehmens? Schreiben ist eine Schlüsselkompetenz in vielen Berufen und inhärenter Bestandteil des Arbeitsalltags. Das gilt für Ingenieure, Verwaltungsfachleute und Mediziner ebenso wie für klassische „Schreibberufe", wie zum Beispiel Journalist und Technischer Redakteur.
PROWITEC (Produktion wissenschaftlicher Texte mit und ohne Computer) wurde 1983 als Arbeitsgemeinschaft von Univ.-Prof. Dr. phil. Eva-Maria Jakobs der RWTH Aachen, Sylvie Molitor-Lübbert und Dr. phil. Dagmar Knorr gegründet. Anliegen der PROWITEC ist es, Experten der Fachrichtungen, zu denen unter anderem Linguistik, Kommunikationswissenschaft, Psychologie, Pädagogik, Kognitionswissenschaft zählen, ein interdiziplinär orientiertes Forum zu bieten. PROWITEC befasst sich mit Fragen der professionellen Textproduktion. Schwerpunkte der Arbeit sind unter anderem Textproduktion in und für elektronische Medien, Schreiben am Arbeitsplatz und die Vermittlung von Schreibkompetenzen. Seit 1994 organisiert die Arbeitsgemeinschaft internationale Fachtagungen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen.
Das siebte internationale PROWITEC-Symposium stellte am 12. Oktober 2006 von 10.00 bis 18.00 Uhr und am 13. Oktober von 9.30 bis 12.00 Uhr im Sparkassen-Forum, Kleinmarschierstraße 11-15, den für Forschung, Ausbildung und Praxis zentralen Gegenstand „Coaching und berufliches Schreiben" in den Mittelpunkt. Coachings, Trainings und Ausbildungskonzepte zum beruflichen Schreiben sind in der Forschung bislang kaum untersucht und in der Literatur nur selten thematisiert oder bewertet worden. Was unter anderem fehlt, ist eine Bestandsaufnahme laufender Schreibinitiativen zu beruflichen Texten an Hochschulen, in der Wirtschaft und in Verbänden sowie die Schaffung einheitlicher Bewertungsinstrumente und -maßstäbe.
Die Fachtagung zielt auf den Austausch zwischen Theorie und Praxis. Experten aus Deutschland, der Schweiz und Dänemark stellen methodische Konzepte am Beispiel von Trainingssituationen vor und diskutieren diese mit Blick auf Schreibforschung und -didaktik. Nach den Vortragsreihen besteht die Möglichkeit, die Inhalte an einer Gesprächsrunde zu diskutieren und dabei einzelne Themenschwerpunkte zu vertiefen.

Das aktuelle Programm, weitere Informationen und das Anmeldeformular erhalten Interessenten unter:
www.prowitec.rwth-aachen.de.

Weitere Informationen:
http://www.prowitec.rwth-aachen.de
Quelle:
http://idw-online.de/pages/de/news177349, 28.09.2006, Thomas von Salzen, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

„Studierende nicht im Regen stehen lassen!"

Angesichts der bekannt gewordenen Zwischenergebnisse bei den Verhandlungen von Bund und Ländern über einen Hochschulpakt fordert der Präsident des Deutschen Studentenwerks (DSW), Prof. Dr. Rolf Dobischat, Bund und Länder dazu auf, die in den nächsten Jahren steigende Zahl von Studierenden als einmalige Chance für Deutschland zu begreifen und kräftig in die Hochschulbildung zu investieren. Wörtlich sagt er: „Wir dürfen die zukünftigen Studierenden nicht im Regen stehen lassen!"
Der Präsident des Deutschen Studentenwerks (DSW), Prof. Dr. Rolf Dobischat erklärte:
„Die von der Bundesregierung in Aussicht gestellten zusätzlichen Mittel für mehr Studienplätze an den deutschen Hochschulen sind ein Anfang, aber schon jetzt zeichnet sich ab, dass die Mittel zu knapp bemessen sind und es politischen Streit geben wird über die Gegenfinanzierung der Länder, die Verteilung und die Berechnungsgrundlage. Was als ein Lösungsansatz begonnen wurde, um mehr Studienplätze zu schaffen, droht in den Mühlen des Föderalismus zerrieben zu werden. Wir müssen davon wegkommen, die stark steigende Zahl der Studierenden in den nächsten Jahren einzig als ein finanzielles Problem zu diskutieren. Mehr Studierende, das sind mehr junge Menschen, die höhere Bildung wollen, mehr kluge Köpfe, mehr innovative Menschen - also genau das, was seit Jahren und völlig zu Recht als Ausweg aus der Wirtschafts- und Beschäftigungskrise angepriesen wird! Mehr Studierende, das ist eine einmalige Chance für Deutschland! Es liegt jetzt in der gesamtstaatlichen Verantwortung von Bund und Ländern, mit einer wirklich ausreichenden Investition in die Lehre - und in die sozialen Rahmenbedingungen des Studiums! - dafür zu sorgen, dass diese jungen Menschen auch studieren können. Wir dürfen die Studierenden nicht im Regen stehen lassen! Wollen wir wirklich, dass künftige Abiturientinnen und Abiturienten, die ein Studium aufnehmen wollen, vor verschlossenen Türen stehen? Statt zusätzliche Hürden beim Hochschulzugang aufzubauen - und damit einen Verdrängungsmechanismus auf dem Lehrstellenmarkt auszulösen -, müssen wir für mehr Chancengleichheit sorgen. Wie aus den Sozialerhebungen des Deutschen Studentenwerks hervorgeht, ist die soziale Selektion im deutschen Hochschulsystem schon jetzt skandalös ausgeprägt. Immer weniger Kinder aus einkommensschwächeren Familien schaffen den Sprung an die Hochschule. Wenn jetzt nicht die Lehre und die soziale Infrastruktur an unseren Hochschulen gestärkt wird, wird diese soziale Schere in Zukunft noch weiter auseinander klaffen."

Quelle: http://idw-online.de/pages/de/news180820, 20.10.2006, Stefan Grob, Deutsches Studentenwerk

„Wissenschaft braucht Freiheit"
Die Kieler Universität äußert sich im Landtag zum Hochschulgesetzentwurf

Die Christian-Albrechts-Universität zu Kiel als größte Universität des Landes Schleswig-Holstein trägt die Stellungnahme der Landesrektorenkonferenz (LRK) maßgeblich mit. Bei der heutigen (16.11.) Anhörung im Landtag zum neuen Hochschulgesetz brachte Uni-Rektor Thomas Bauer noch einmal die Kritik auf den Punkt: „Ein Universitätsrat sollte - wie der Name schon sagt - beraten, nicht beschließen. Im Sinne der Freiheit von Forschung und Lehre sollten die Hochschulen unabhängig über ihren Finanzhaushalt verfügen können und nicht – wie es der aktuelle Gesetzesentwurf vorsieht – durch zahlreiche Vorschriften 'an die Kette' gelegt werden. Wissenschaft braucht Freiheit." Lediglich in einem Punkt distanziert sich die CAU von der Stellungnahme der LRK: „Wir halten einen Medizinausschuss nach wie vor für sinnvoll", erklärte Bauer.

In einem ergänzenden Papier zur LRK-Stellungnahme fordert das Rektorat der CAU, dass die zweijährige Probezeit für erstberufene Professoren ersatzlos gestrichen wird. „Diese Regelung würde uns im wissenschaftlichen Wettbewerb mit anderen Bundesländern um die besten Köpfe schwächen, und das kann nicht das Interesse unserer Regierung sein. Wenn wir ihnen hier schon weniger bezahlen, müssen wir ihnen zumindest eine gewisse Sicherheit bieten", so Bauer.

Beide Stellungnahmen stehen unter folgenden Adressen zum Download bereit:

Die gemeinsame Stellungnahme der Hochschulen des Landes (pdf):
www.uni-kiel.de/download/pm/2006/2006-097-beschluss-lrk.pdf

Die ergänzende Stellungnahme des Rektorates der CAU (pdf):
www.uni-kiel.de/download/pm/2006/2006-097-stellungnahme-cau.pdf

Quelle:
Pressemitteilung universität Kiel, 16.11.2006,
http://www.uni-kiel.de/aktuell/pm/2006/2006-097-statement-hsg.shtml

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte HM, ZBS und HSW

HM

Hochschulmanagement

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

Heft 2/ 2006

Organisations- und Managementforschung

Claudia Meister-Scheytt & Heidi Möller
Erzeugt Autonomie an Universitäten Abhängigkeit?

Stephan Laske & Claudia Meister-Scheytt
Gestalt und Gestaltung der zukunftsfähigen Universität – Potenziale der Universitätsentwicklung unter der Bedingung gegenwärtiger Reformen

Anja von Richthofen
Führungsstile von Fachbereichsleitungen

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Wolff-Dietrich Webler
Fallstudie zu einer internen Fusion - Neuordnung von Fächern an der Universität zu Köln (Integration der lehrerausbildenden Bereiche)

Interviews

Interview mit Prof. Dr. Georg Krücken, **Professor für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement**

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

Heft 3/2006

Beratungsentwicklung/-politik

Andreas Hirschi & Damian Läge
Hilfreiche Faktoren zur Bewältigung von beruflichen Übergängen
Von der Berufswahlreife zur Übergangsbereitschaft

Brigitte Reysen-Kostudis
Fürs Leben lernen.
Neue Konzepte zur Vermittlung von Arbeitstechniken an der Universität

Praxisberichte

Waltraud Freese
Psychologische Beratung Online - Ein Zukunftsmodell?

Beatrix Gomm
Arbeitsfeld Sozialberatung beim Studentenwerk Berlin

Tagungsberichte

Bedeutung von Beratungsangeboten steigt - sowohl für Studierende wie für Hochschulen – Ankündigung einer Fachtagung des Deutschen Studentenwerks vom 6.-8.12.2006 in Berlin
(Achim Meyer auf der Heyde)

Schlüsselqualifikationen, Zukunft berufsbezogener Beratung, Hochschulauswahlverfahren, Hochschulzukunft 2030: Vier Tagungsberichte
(Klaus Scholle)

„Einstieg"-Fachtagung Nr. 2 am 14. September 2006 in Berlin
(Reinhard Franke)

Rezension

Koepernik, C., Moes, J. & Tiefel, S. (Hg.): **GEW-Handbuch Promovieren mit Perspektive – Ein Ratgeber von und für Doktorand/innen**
(Gesa Schubert)

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

Heft 4/2006

Hochschulentwicklung/ -politik

Michael Kerres
Fachhochschule, Universität? Die Hochschulwelt ordnet sich neu

Udo Mandler
Gestufte Studiengänge und Hochschulreform: Ergebnisse einer Befragung wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche der Universitäten und Fachhochschulen

Mandy Pastohr, Hanno Hortsch & Cordula Meier
Berufsakademieabsolventen – eine Zielgruppe für Master-Studiengänge an Hochschulen?
Ergebnisse einer Befragung zur Neigung von Studierenden und Absolvent/innen der Berufsakademie Sachsen zur Aufnahme eines weiteren Studiums

Michael Ruf
Praxisphasen als Beitrag zur Employability Didaktische Funktionsbestimmung betrieblicher Praxisphasen am Beispiel wirtschaftswissenschaftlicher Bachelor-Studiengänge

Hartmut Hinneberg
Zwischen Wunsch und Wirklichkeit – die Ortswahl im neuen Zulassungsverfahren der ZVS

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Heinz Bachmann
Ein Faltprospekt für gutes Hochschullernen und –lehren
Präsentation eines Kommunikationsmittels zum Erhöhen der Transparenz und Verbindlichkeit des Lernens und Lehrens bei Studierenden und Dozierenden an der Zürcher Fachhochschule

Hinweise für Autor/innen der Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung"

Sehr geehrte Autor/innen,
wir freuen uns darüber, dass Sie an einer Publikation in dieser Zeitschrift interessiert sind. Grundsätzlich werden nur Arbeiten publiziert, die an keiner anderen Stelle eingereicht, im Druck oder bereits publiziert sind. Gelegentlich gibt es jedoch Vorabdrucke aus geplanten Buchpublikationen oder Nebenabdrucke mit anderen Fachzeitschriften, deren Leserkreis ein völlig anderer ist; derartige Angebote bedürfen der Absprache mit den geschäftsführenden Herausgebern. Die Angebote durchlaufen ein Gutachterverfahren. Über die Annahme eines Manuskripts entscheiden die Herausgeber.
Besonders wünschenswert ist es, wenn Autoren/innen herausstellen, was in dem vorliegenden Text das Neue gegenüber dem bisherigen Stand der Forschung oder des Meinungsaustausches ist bzw. welcher Entwicklungsstand mit ihrem Beitrag überwunden werden soll.
Manuskripte sind in das Textlayout der Zeitschrift zu bringen. Diese Layout-Vorlage finden Sie auf der Verlags-Homepage zum Herunterladen; sie ist weiterhin auf Anfrage in der Redaktion erhältlich. Von Ihrem Manuskript, das im Textverarbeitungsformat Microsoft Word vorliegt, werden im Papierformat zwei Exemplare an die geschäftsführenden Herausgeber gesendet. Im Falle der Annahme des Manuskriptes zur Publikation benötigt die Redaktion das Manuskript in Papier- und Dateiform. Die Daten können Sie als Daten-CD der Papierform beigefügt oder per E-Mail an die Redaktion schicken. Die Post- und Mail-Adresse der Redaktion finden Sie im Impressum.

Layout-Vorlage

Um eine optimale Darstellung Ihres Beitrages zu gewährleisten, bitten wir bei der Abfassung des Manuskripts folgende Gesichtspunkte zu beachten:

1. Verständlichkeit des Manuskripts

Das Manuskript muss in kurzen, prägnanten und klaren Sätzen verständlich abgefasst sein. Vermeiden Sie **Schachtelsätze.** Bedenken Sie, dass auch Dritte Ihre Gedankengänge nachvollziehen können sollen; schreiben Sie für und nicht gegen den Leser/die Leserin. Grundsätzlich ist eine 10 bis 15zeilige zusammenfassende **Einleitung** oder Hinführung zum Thema voranzustellen, die keine Überschrift und keinen Gliederungspunkt enthalten darf. **Wecken Sie mit der Einleitung das Interesse des Lesers/der Leserin. Abkürzungen** sind grundsätzlich zu vermeiden, es sei denn, sie sind allgemein verständlich. Namen und Institutionen, die abgekürzt werden, müssen bei erstmaliger Erwähnung einmal ausgeschrieben und dort mit dem Kürzel versehen werden.

2. Umfang

Hauptbeiträge sollen **5-8 Seiten** (Orientierung: 7 Seiten ~ rd. 25.000 Zeichen), Kurzartikel **1 bis 3 Seiten** (3 Seiten ~ rd. 11.000 Zeichen) umfassen und zwar einschließlich Zusammenfassung, Abbildungen, Tabellen und Literaturverzeichnis. Nur bei größeren Überblicksarbeiten (Länderberichten, Artikeln zum state of the art etc.) darf dieser Umfang nach Absprache mit den geschäftsführenden Herausgebern überschritten werden. In seltenen Fällen wird auch einmal ein Beitrag mit zwei in sich verständlichen Teilen über zwei Hefte verteilt.

3. Auszeichnung

Textstellen können *kursiv* und **fett** hervorgehoben werden. Sie sollten jedoch mit dieser Auszeichnungsmöglichkeit sparsam umgehen, damit das Schriftbild nicht unruhig wirkt und nur **wesentliche** Aussagen oder Merkmale hervorgehoben werden. Unterlegen Sie den Text, die Grafiken und die Tabellen nicht mit einem Raster, da hier bei der Weiterverarbeitung Probleme auftreten.

4. Gliederung

Eine leserfreundliche Gliederung sollte auch in Ihrem Interesse liegen. Die einleitenden Ausführungen (vgl. Ziffer 1) erhalten keine Überschrift. **Wichtig**: die Hauptgliederungsteile werden nummeriert und zur besseren Lesbarkeit mit ausreichend häufigen Zwischenüberschriften versehen. So werden die gefürchteten „Bleiwüsten" (Seiten, die -fast- nur aus dem laufenden Text bestehen) vermieden. Titel und Abschnittsüberschriften werden nicht in Blockbuchstaben geschrieben. Soweit möglich, bitte Beiträge durch Grafiken und Abbildungen illustrieren.

5. Illustrationen

Verarbeitet werden ausschließlich reproreife Vorlagen (wenn fremde Rechte bestehen, bitte Quelle angeben und Abdruckgenehmigung einholen). **Tabellen, Grafiken, Fotos** etc. müssen in **Graustufen ohne angehängtes Farbprofil als jeweils separate Datei im EPS- oder JPEG-Format zugeschickt werden**. Hierbei benötigen **Fotos** eine Auflösung von **mindestens 300 dpi**, **Grafiken und Abbildungen** eine Auflösung von **mindestens 600 dpi**. Für den Fließtext benutzen Sie MS Word-Format. Im Fließtext ist zu vermerken, wo die jeweilige Abbildung in etwa plaziert werden soll (z.B.: „Hier etwa Abbildung 3 einfügen").

6. Fußnoten

Fußnoten sind im Desktop-Publishing-Programm (im Gegensatz zu Textverarbeitungsprogrammen) nur äußerst aufwendig herstellbar. Sie sollen daher sparsam verwendet werden und nur Erläuterungen enthalten, die auf einer anderen Ebene angesiedelt sind als der Haupttext, also Bemerkungen zum Forschungsstand, Kontroversen etc. Sie werden fortlaufend nummeriert und an das Ende der jeweiligen Manuskriptseite gestellt.

7. Zitierweisen

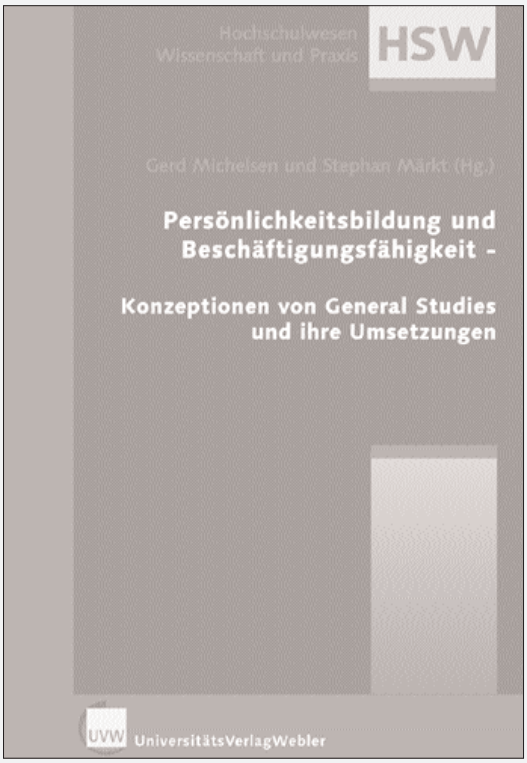
Literaturhinweise im Text werden in Klammern wie folgt aufgenommen: (Müller 1998, S. 10); bei mehreren, im gleichen Jahr erschienenen Werken des Autors: 1998a, 1998b usw. Die Autor/innen werden nicht in Blockbuchstaben gesetzt. Der vollständige Titel wird dann in das (dem Aufsatz nachgestellte) Literaturverzeichnis aufgenommen. Autor/innen werden mit abgekürzten Vornamen zitiert. Im Literaturverzeichnis heißt es dann: Porzig, W. (1950): Das Wunder der Sprache. München und Bern. Beiträge aus Sammelbänden lauten: Berger, P. (1950): Sprachliche Entwicklung. In: Porzig, W. (Hg.): Das Wunder der Sprache. München und Bern. Zeitschriften: Müller I. (1992): Der Lebensweltbezug der Weiterbildung. In: Zeitschrift für Weiterbildung, 5. Jg. 1992, H. 2, S. 99. Da die traditionelle Kennzeichnung der Zeitschriften einschließlich der Jahreszahl das Auffinden und die Rückübertragung in traditionelle Literaturlisten sehr erleichtert, wird das Erscheinungsjahr auch bei Jahrgang und Heft wieder erwähnt. Englischsprachige Titel werden in allen Teilen in Englisch aufgenommen: *Kälvemark, T. and van der Wende, M.* (eds.)(1998): National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe. Stockholm: National Agency for Higher Education. Englische Zeitschriftenartikel werden zitiert als: Teichler, U. (1998): „Internationalisation as a Challenge for Higher Education in Europe". In: Tertiary Education and Management, Vol. 5, 1998, No. 1, pp. 5-23.

8. Angaben zum Autor/zur Autorin

Von den Autor/innen benötigen wir folgende Angaben: Name, Titel, akademische Grade, berufliche Tätigkeit, (bei Professor/innen Ausrichtung der Stelle: „Prof. für ..."), Institutionen sowie Hinweise auf Funktionen (z.B. Vorsitzende/r einer wissenschaftlichen Gesellschaft oder eines Gremiums). Ferner Anschrift der/s Autorin/Autors, Telefon, soweit vorhanden Fax und E-Mail-Adresse sowie ein aktuelles Portraitfoto mit den unter Ziffer 4 aufgeführten Dateieigenschaften.

Für Rückfragen an die geschäftsführende Herausgeberin: Renate Pletl, pletl@uni-kassel.de

Gerd Michelsen/ Stephan Märkt (Hg.)
Persönlichkeitsbildung und Beschäftigungsfähigkeit
Konzeptionen von General Studies und ihre Umsetzungen



Der Bologna-Prozess zielt insbesondere auf die Einführung eines auf die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen ausgerichteten gestuften Studiensystems. In diesem Zusammenhang nimmt der Erwerb von fachübergreifenden Kompetenzen und fachbezogenen Schlüsselkompetenzen in Ergänzung zum reinen Fachwissen eine zentrale Rolle ein.

An verschiedenen Hochschulen sind mittlerweile eigene fachübergreifende Studienbereiche – oftmals General Studies oder Studium Fundamentale bezeichnet – eingerichtet worden, die teilweise auch die Persönlichkeitsbildung der Studierenden unterstützen sollen, so beispielsweise an der Universität Lüneburg.

Unterschiedliche Konzeptionen, Aspekte, Ziele und Umsetzungen von General Studies an ausgewählten Universitäten werden in diesem Band diskutiert.

ISBN 3-937026-46-8
Bielefeld 2006, 152 Seiten, 19.80 €

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Kathleen Battke/ Christa Cremer-Renz (Hg.)
Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?!
Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern

Die Globalisierung der Bildungsmärkte, Pisa-Studien und Bologna-Beschlüsse sowie die Anfrage an die Konkurrenzfähigkeit und den kulturellen Stellenwert von Bildung in Deutschland bringt die Hochschullandschaft der Republik kräftig in Bewegung. Manche tektonische Verschiebung ist schon zu beobachten; für die Zukunft haben wir uns möglicherweise eine ganz neue Bildungstopografie vorzustellen: „Für einen solchen Fusionsprozess gibt es in Deutschland kein Vorbild – hier wird Neuland betreten, und die Wege müssen Schritt für Schritt gebahnt und gegangen werden“, sagte Dr. Josef Lange, Staatssekretär im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur, 2004 in Bezug auf die Fusion zwischen der Universität Lüneburg und der Fachhochschule Nordostniedersachsen.
Die Fusion von Hochschulen ist einer der zentralen Versuche, auf die neuen Herausforderungen zu reagieren. Von den einen als Königsweg gepriesen, von anderen abwartend beargwöhnt oder gar grundsätzlich abgelehnt, hat das Zusammenwachsen unterschiedlichster Hochschultypen oder Teilen davon bereits begonnen.
Dieser Sammelband ordnet die zum Teil aufgeregte Diskussion um Hochschulfusionen in Deutschland, bereichert sie mit Hintergrundwissen und will Impulse für die Zukunft geben. Vor allem aber gibt er mit aktuellen Fallbeispielen aus fünf Bundesländern erstmalig Einblick in konkrete Hochschulfusionsprozesse. Das Ziel der Herausgeberinnen: Mit nüchternem, auch kritischem Blick die Chancen der Konzentrationsbewegung herauszuarbeiten – und Entscheidern in Wissenschaft und Politik ebenso wie den von Fusionen betroffenen Menschen Mut zu machen, diese Chancen zu nutzen.

ISBN 3-937026-49-5
Bielefeld 2006, 159 Seiten, 22.00 €