5. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Beiträge zur Entwicklung des akademischen Personals

- P-OE-Gespräch mit Ricarda Mletzko, Leiterin des Dezernats 1, Organisations- und Personalentwicklung der Leibniz- Universität Hannover
- Was Professor/innen wollen: Ergebnisse einer Interviewstudie zum Weiterbildungsbedarf
- Die Zukunft des akademischen Personalmanagements - Professionalisierung von Berufungsverfahren hinsichtlich überfachlicher Qualifikationen
- Personalentwicklungs-Programm der Universität Bremen „Kooperationsprojekte mit der Wirtschaft erfolgreich managen"
- Akademische Personalenwicklung als Strategie der Hochschulentwicklung
- Programm/Curriculum academic didactics (Hochschuldidaktisches Studienprogramm FH CAMPUS 02)
- Master of Higher Education (MoHe) - Exzellente Hochschullehre

4 | 2010

UVW UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeberkreis

Nicole Auferkorte-Michaelis, Dr., Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen
Anke Diez, Dr., Leitung der Personalentwicklung, Karlsruher Institut für Technologie
Martin Mehrtens, Dr., Dezernent Organisation, Personalentwicklung, EDV, zentrale Dienste, Universität Bremen
Anja von Richthofen, Prof. Dr., Personal- und Organisationspsychologie, Hochschule Rhein-Waal
Renate Pletl, Dr., Referentin des Fachbereichs Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel
Wolff-Dietrich Webler, Prof. Dr., Universität Bergen (Norwegen), Honorarprofessor der Staatlichen Pädagogischen Universität Jaroslawl/Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung, Bielefeld

Hinweise für die Autor/innen

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

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

„www.universitaetsverlagwebler.de".

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

Impressum

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

Satz:
UVW, info@universitaetsverlagwebler.de

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

Erscheinungsweise:
4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:
13.12.2010

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

Abonnement/ Bezugspreis:
Jahresabonnement: 59 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelheft: 15 Euro zzgl. Versandkosten
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter „www.universitaetsverlagwebler.de". Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

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

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

5. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

81

P-OE-Gespräch

P-OE-Gespräch mit Ricarda Mletzko, Leiterin des Dezernats 1, Organisations- und Personalentwicklung der Leibniz-Universität Hannover 82

Personal- und Organisationsforschung

Claudia Schmeink & Britta Juchem
Was Professor/innen wollen: Ergebnisse einer Interviewstudie zum Weiterbildungsbedarf 86

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

Katharina Mallich, Sandra Steinböck & Karin Gutiérrez-Lobos
Die Zukunft des akademischen Personalmanagements - Professionalisierung von Berufungsverfahren hinsichtlich überfachlicher Qualifikationen 90

Martin Mehrtens
Personalentwicklungs-Programm der Universität Bremen „Kooperationsprojekte mit der Wirtschaft erfolgreich managen“ 98

Jasmin Döhling-Wölm & Carolin Schöbel-Peinemann
Akademische Personalentwicklung als Strategie der Hochschulentwicklung 102

Enrique Grabl & Sigrid Mansky
Programm/Curriculum academic didactics (Hochschuldidaktisches Studienprogramm FH CAMPUS 02) 105

Sabine Zauchner
Master of Higher Education (MoHe) - Exzellente Hochschullehre 108

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

4 | 2010

im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

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

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

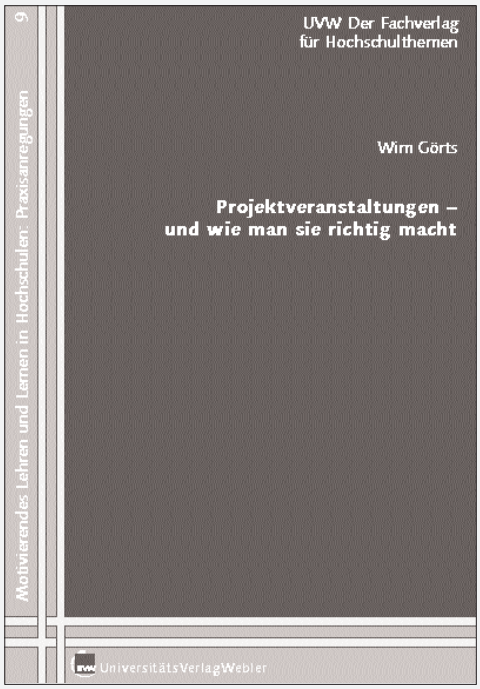
Das Konzept des Forschenden Lernens, das vor 40 Jahren von der Bundesassistentenkonferenz ausgearbeitet wurde und weithin großes Echo fand, gewinnt gegenwärtig erneut an Aktualität. Im Zusammenhang mit dem „Bologna-Prozess" werden Anforderungen an die Entwicklung allgemeiner Kompetenzen der Studierenden gestellt, zu deren Erfüllung viel größeres Gewicht auf aktives, problemorientiertes, selbstständiges und kooperatives Arbeiten gelegt werden muss; Forschendes Lernen bietet dafür die einem wissenschaftlichen Studium gemäße Form.
Lehrenden und Studierenden aller Fächer und Hochschularten, die Forschendes Lernen in ihren Veranstaltungen oder Modulen verwirklichen wollen, soll dieser Band dienen. Er bietet im ersten Teil Antworten auf grundsätzliche Fragen nach der hochschuldidaktischen Berechtigung und den lerntheoretischen Gründen für Forschendes Lernen auch schon im Bachelor-Studium. Im zweiten Teil wird über praktische Versuche und Erfahrungen aus Projekten Forschenden Lernens großenteils aus Hamburger Hochschulen berichtet. In ihnen sind die wichtigsten Typen und alle großen Fächerbereiche der Hochschulen durch Beispiele repräsentiert. Die Projekte lassen in ihrer Verschiedenartigkeit die unterschiedlichen Formen und Ausprägungsgrade erkennen, die Forschendes Lernen je nach Fach annehmen kann (und auch muss); zugleich zeigen sie die reizvolle Vielfalt möglicher Themen und Formen. Im dritten Teil werden in einer übergreifenden Betrachtung von Projekten zum Forschenden Lernen Prozesse, Gelingensbedingungen, Schwierigkeiten und Chancen systematisch zusammengeführt.
Insgesamt soll und kann dieses Buch zu immer weiteren und immer vielfältigeren Versuchen mit Forschendem Lernen anregen, ermutigen und helfen.

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

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

Wim Görts
Projektveranstaltungen – und wie man sie richtig macht

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



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

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

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

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

Der Begriff Personalentwicklung wird in Hochschulverwaltungen zwar vielfach verwendet, aber oft liegt noch eine Verwechslung mit Weiterbildung vor. Bei Veranstaltungen, die die Hochschule ihren Mitgliedern zur freien Auswahl anbietet und von denen diese (nach ihren *eigenen Bedürfnissen, sich weiter zu bilden*) und nach eigenem Entschluss Gebrauch machen, handelt es sich um Weiterbildung. *Die Initiative liegt bei den Mitgliedern.* Bei einer Bedarfsanalyse der Hochschule, an welchen Stellen, für welche Zwecke und inwieweit sie ihr Personal weiter entwickeln will, gefolgt von der Vereinbarung entsprechender Maßnahmen, handelt es sich um Personalentwicklung. *Die Initiative liegt bei der Hochschule.* Die Teilnahme wird dann über Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen usw. gesichert. Langsam setzt sich dieser Gebrauch der Begriffe auch in der Alltagspraxis durch. Immer mehr Hochschulen setzen darauf, den Bedarf der Hochschule an der Entwicklung ihres Personals zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. So hat die Leibniz Universität Hannover in relativ kurzer Zeit umfangreiche Initiativen ergriffen. Im P-OE-Gespräch mit *Ricarda Mletzko*, der Leiterin des Dezernats 1 Organisations- und Personalentwicklung in Hannover, werden die **Umrisse, Hauptziele und die Etappen der Organisations- und Personalentwicklung** dort geklärt. Die P-OE freut sich, auf diese Weise dazu beitragen zu können, die dortige Arbeit öffentlich weiter sichtbar zu machen.

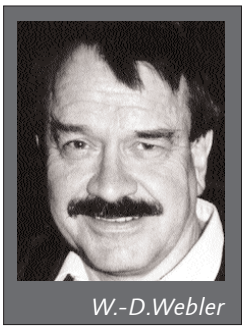
Seite 82

Personalentwicklung mit der Gruppe der Professor/innen zu betreiben, stellt sich immer wieder als delikate Aufgabe dar. PE legt im Gegensatz zu eigener, selbstgesteuerter Weiterbildung der Individuen („wie möchte ich mich weiter entwickeln?") eine Bedarfsanalyse der Hochschule zu Grunde. Außer in Zielvereinbarungen sind aber mit der Gruppe der Professor/innen kaum verbindliche Vereinbarungen über die Teilnahme an PE-Maßnahmen zu treffen. Ein kooperativer Weg kann sein, eine Bedarfsanalyse mit der Gruppe gemeinsam durchzuführen. Dabei kann sie auch gleich nach für sie attraktiven Durchführungsformen gefragt werden. Das Dezernat VII, Sachgebiet Personalentwicklung der TU Darmstadt hat eine solche Interviewstudie durchgeführt. *Claudia Schmeink & Britta Juchem* berichten in ihrem Beitrag Was Professor/innen wollen: Ergebnisse einer Interviewstudie zum Weiterbildungsbedarf über die Ergebnisse. Sie sind tendenziell auch (zumindest auf andere Universitäten) übertragbar.

Seite 86

Die Notwendigkeit, Berufungsverfahren an Hochschulen zu reformieren und die Personalauswahl zu professionalisieren, wird seit Jahren diskutiert. Der deutsche Wissenschaftsrat hatte 2005 Empfehlungen dazu vorgelegt, die allerdings sehr vorsichtig ausgefallen waren. An einigen Hochschulen kommen auch weiter gehende Entwicklungen in Gang. In den P-OE 2/2007 und 3/2007 wurde bereits darüber berichtet. Aber weiterhin gilt: Die Personalauswahl für Spitzenpositionen gehört zu den riskantesten Entscheidungen, die eine Organisation treffen kann. Auf Hochschulen als Berufsfeld zugespitzt, steht diesem Risiko und dieser Bedeutung nach wie vor ein erstaunlich unprofessioneller Auswahl- und Entscheidungsmodus gegenüber. In genau dieser Linie argumentieren auch *Katharina Mallich, Sandra Steinböck & Karin Gutiérrez-Lobos* aus der Medizinischen Universität Wien in ihrem Aufsatz über **Die Zukunft des akademischen Personalmanagements – Professionalisierung von Berufungsverfahren hinsichtlich überfachlicher Qualifikationen.** Sie analysieren die Situation und entwickeln Lösungen für bisherige Defizite.

Seite 90



W.-D.Webler

Viele Länder unternehmen erhebliche Anstrengungen, um ihre Innovationskraft durch engere Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft zu steigern. Dazu gehört auch das Land Bremen. Auf Basis einer sorgfältigen Situationsanalyse hatte die Universität Bremen seit 2006 ein darauf bezogenes PE-Programm begonnen. *Martin Mehrtens* berichtet über das **Personalentwicklungsprogramm der Universität Bremen – Kooperationsprojekte mit der Wirtschaft erfolgreich managen.** Es geht in diesem Fall um wissenschaftliche Mitarbeiter, die wichtige Organisations- und Leitungsaufgaben in Forschung und Lehre wahrnehmen, „ohne eine hinreichende binnenorganisatorische Legitimation und Klärung der Rolle – Führungsaufgaben in der Wissenschaft sind i.d.R. professoral begründet" und ohne dass bisher eine systematische Kompetenzentwicklung und -sicherung stattfand.

Seite 98

Die Promotionsphase war in vielen Hochschulen sehr einseitig ausgerichtet. Es ging um die Heranbildung von Forschungsnachwuchs, obwohl nicht einmal 5% der jährlich Promovierten (einschließlich Medizin-Promotionen) im Wissenschaftssystem bleiben können. An dieser Ausrichtung hat sich zwar manches gewandelt, aber viele Doktorandenkollegs verfolgen noch die gleichen Ziele, obwohl dies die Aufgabe der Postdoc-Stellen wäre. Auch bei den vielen Einzelpromotionen in den Geisteswissenschaften bessern sich die Verhältnisse nur langsam. Um solchen Verhältnissen entgegen zu wirken, hat die Universität Oldenburg seit 2009 damit begonnen, eine **Akademische Personalentwicklung als Strategie der Hochschulentwicklung** aufzubauen. Ein Schwerpunkt liegt in der Förderung überfachlicher Kompetenzen. *Jasmin Döhling-Wölm & Carolin Schöbel-Peinemann* stellen das Programm vor.

Seite 102

Diese Zeitschrift hat bereits in zwei Ausgaben umfangreich über Programme zum Erwerb der Lehrkompetenz im Hochschulbereich der Schweiz und in Deutschland berichtet. Hier kommen zwei Beispiele aus Österreich hinzu. Allen diesen Texten lag eine gleiche Struktur von Berichtspunkten zu Grunde, um Vergleiche zu erleichtern. Beurteilungsmaßstäbe und Vergleichskriterien wurden in den Ausgaben 3+4/2009 und 1+2/2010 ausführlich entwickelt. Dabei wurden auch die Prüfkriterien der Akkreditierungskommission der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik (dghd) einbezogen. *Enrique Grabl und Sigrid Mansky* stellen das **Zertifikatsprogramm academic didactics (Hochschuldidaktisches Studienprogramm)** des Campus 02 FH der Wirtschaft Graz vor. *Sabine Zauchner* präsentiert das Studium zum **Master of Higher Education (MoHe) - Exzellente Lehre** der Donau Universität Krems, das im Sommer 2010 begonnen hat. Schon in den bisher veröffentlichten Programmen waren große Unterschiede in Profil und Umfang festzustellen. Beachtenswert ist auch hier wieder – trotz eines gemeinsamen Berufsbildes – die unterschiedliche Interpretation des erstrebenswerten Kompetenzspektrums, das mit „exzellenter Lehrkompetenz" in den beiden Programmen identifiziert wird. Darüber ist ein weiterer Diskurs wünschenswert.

Seite 105

W.W.

P-OE-Gespräch mit Ricarda Mletzko, Leiterin des Dezernats 1, Organisations- und Personalentwicklung der Leibniz-Universität Hannover

Ricarda Mletzko

P-OE: Frau Mletzko, Sie haben mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in jüngster Zeit ein im Vergleich mit anderen deutschen Universitäten erstaunlich ausdifferenziertes und umfangreiches Programm zur Organisations- und Personalentwicklung aufgebaut, das wir in diesem Gespräch nur in seinen Umrissen vorstellen können. In späteren Beiträgen im neuen Jahrgang wenden wir uns dann Einzelheiten zu. Ihr Dezernat umfasst im Sachgebiet 11 „Organisations- und Personalentwicklung" zwölf Personen. Diese Ressourcen bereit zu stellen, setzt zunächst einmal konzeptionelle Vorstellungen und klare Prioritätsvorstellungen im Präsidium voraus. Andere Hochschulen scheitern schon an einer differenzierten Unterscheidung zwischen Personalentwicklung und Weiterbildung, von der Investitionsbereitschaft ganz zu schweigen. Können Sie uns zu dieser Vorgeschichte bzgl. Verständnis, Konzeptions- und Prioritätsvorstellungen im Präsidium etwas sagen?

Ricarda Mletzko (RM): In der Tat ist die Unterstützung des Präsidiums ein entscheidender Faktor. Allerdings können Sie nur gut für die Hochschule wirken, wenn sie durch langjährige und differenzierte Arbeit mit den Fakultäten und Einrichtungen gezeigt haben, dass Angebote der Organisations- und Personalentwicklung (OE/PE) einen wichtigen Beitrag für die konkreten Fragestellungen und Probleme leisten können. Es ist selbstverständlich wichtig, für die Aufgaben und Anforderungen auch angemessene Ressourcen einsetzen zu können – das muss zueinander passen. Viele Ressourcen sind bei uns konkret auf Projekte bezogen. Als vor fünf Jahren das Dezernat gegründet wurde, war dies mit dem klaren Auftrag verbunden, Organisations- und Personalentwicklung strategisch zu verbinden. Vorher gab es ein derartiges Angebot nicht an der Universität. Gestartet sind wir damals mit vier Personen, wobei Personalentwicklung und dabei das Weiterbildungsprogramm den größten Umfang eingenommen haben. Von Anfang an waren selbstverständlich die Motivation und die Fähigkeiten jeder Einzelnen und jedes Einzelnen in meinem Team die Basis, um das Dezernat aufzubauen. Unsere Grundidee ist es, als Serviceeinrichtung sämtliche Bereiche der Universität in Fragen der Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation, Changeprozessen, Veränderungen in der Organisations- und Kommunikationsstruktur und Personalentwicklungsfragen zu unterstützen. OE und PE besitzen große Schnittmengen beispielsweise bei Fragen der Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit bei entsprechender Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen. Organisatorische Veränderungsprozesse haben heutzutage immer IT-technische Auswirkungen und umgekehrt hat die Implementierung neuer IT-Techniken immer Auswirkungen auf die Organisation und Weiterbildung von Mitarbeiter/innen. Daher ist ebenfalls der Bereich der strategischen IT-Planung, Strukturierung und Umsetzung von integrierten und nachhaltigen IT-Konzepten seit 2008 Aufgabe unseres Bereichs.

P-OE: Sie haben eben von „sämtlichen Bereichen" der Universität als ihren Adressaten gesprochen. Können sie uns die Adressatengruppen einmal nennen?

RM: Adressaten der Arbeit des Dezernats sind alle Einrichtungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Leibniz Universität Hannover. Im Einzelnen sind das Fakultätsleitungen, Professorinnen und Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, Führungskräfte und Projektleitungen. Diese Zielgruppen werden mit speziellen Angeboten angesprochen:

P-OE: Umfang und Gliederung der Programme verraten eine erhebliche Motivation ihrer Akteurinnen. Sie selbst waren vorher in der Zentralen Einrichtung für Weiterbildung (ZEW) der Universität Hannover. Wie kamen Sie zu diesem Thema? Was hat sie dort hingezogen? Wieso wurden Sie mit der Leitung dieses Dezernats betraut?

RM: Die Weiterbildung für das Personal der Universität war bereits über viele Jahre hinweg in der ZEW von meinen Vorgängerinnen ausgebaut und systematisch weiterentwickelt worden. So waren wir eine der ersten Universitäten, die gezielt das wissenschaftliche Personal mit eigenen Angeboten beworben hat. Als Ökonomin und Politologin bin ich eher zufällig in diesen Bereich gerutscht. Vor gut zehn Jahren gab es zwei große Projekte an der Universität. Erstens die Umwandlung der Universität in einen Landesbetrieb mit der damit einhergehenden Einführung der kaufmännischen Buchführung und der Einführung von SAP. Dies war für die gesamte Universität ein großes Veränderungsprojekt. Wir haben in der ZEW damals bereits die gesamten Weiterbildungsangebote für die Universität konzipiert und ich habe die entsprechende niedersachsenweite Arbeitsgruppe koordiniert. Nahezu zeitgleich startete von 1999 an bis 2001 als zweites großes Vorhaben die projektorientierte Personalentwicklung. Sie bezog sich auf die Verwaltung und war eng mit den neuen Anforderungen durch die Umwandlung in einen Landesbetrieb gekoppelt. Darüber hinaus wurden über die drei Jahre der Laufzeit des Projektes vom Projektkernteam diverse Handlungsfelder bearbeitet, z.B. wurde für alle Führungskräfte der Verwaltung ein Führungskräfteschulungsprogramm erstellt. Interessant und bezeichnend für den Diskussionsstand des Themas ist hier-

bei sicherlich, dass der Fokus in der Diskussion damals noch auf dem Bereich „Weiterbildung, Schulung" lag. So wurde sich klar dafür ausgesprochen, die Qualifizierung der Führungskräfte als „Führungskräfte-Schulungsprogramm" und nicht „Führungskräfte-Entwicklungsprogramm" zu bezeichnen. Nach und nach konnte durch erfolgreiche, pilotartig eingeführte Maßnahmen der Personalentwicklung die Akzeptanz für Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, Teamworkshops etc. gesteigert werden. Bereits damals haben wir begonnen, einen internen Moderatorenpool zu etablieren, der inzwischen rege aus der Universität genutzt wird. Im Jahr 2004 habe ich dann die Leitung des Projekts zur Konzeptentwicklung für ein Studierenden-Service-Center übernommen, welches 2006 erfolgreich umgesetzt werden konnte. Bei diesem großen Umorganisationsprojekt hat sich einmal mehr gezeigt, wie erfolgreich es ist, mit Projektmanagement als Methode zu arbeiten. Mittlerweile sind Methoden des Projektmanagements Standard für unsere Arbeit. Das eigentlich wichtige ist jedoch die Haltung, mit der Projekte durchgeführt werden: Die Ergebnisse werden nur dann gut – das ist meine feste Überzeugung – wenn man an der Erarbeitung diejenigen beteiligt, die das Wissen und die Erfahrung in der Organisation haben und die später die Umsetzung gewährleisten müssen. Projektarbeit ist Teamarbeit – das ist die grundsätzliche Haltung unseres Bereichs. So werden Potenziale aus unterschiedlichsten Bereichen genutzt. Als Instrument des Veränderungsmanagements fördert Projektarbeit Schlüsselkompetenzen wie Teamfähigkeit, strategisches Denken und Problemlösekompetenz. Und da haben wir es wieder: Organisations- und Personalentwicklung auch hier als zwei Seiten einer Medaille. Häufig übernimmt jemand aus unserem Team bei zentralen Projekten die Projektleitung. Da ist es die Aufgabe, Methoden des strukturierten Arbeitens zur Verfügung zu stellen, die geeigneten Personen zur Bearbeitung der jeweiligen Aufgabe zusammenzuführen, den zielgerichteten Projektfortschritt zu gewährleisten, Ergebnisse festzuhalten und zu kommunizieren. Wir haben aus unseren Erfahrungen der letzten Jahre ein Projektmanagement-Handbuch erstellt, damit dieses Wissen sich weiter in der Hochschule etablieren kann und eine Unterstützung für andere Einrichtungen ist.
Die Gründung des Dezernats erfolgte im Oktober 2005 mit dem bereits ausgeführten Ziel, Organisations- und Personalentwicklung systematisch und geordnet zu verzahnen. Es war erklärtes Ziel unseres Hauptamtlichen Vizepräsidenten, mit fundiertem Hintergrund das Thema Organisation an einer Stelle zu bündeln. Als Aufgaben kamen neu hinzu die Erarbeitung von Strategien für die Profilbildung und Entwicklung der Universität, die Prozessbegleitung und das Management von Veränderungsprozessen.

P-OE: Wann begann dann für Sie der Aufbau? Und in welcher Reihenfolge erfolgte der Aufbau der Programme? War einfach das ganze Feld aufzubauen oder gab es Prioritätsüberlegungen?

RM: Die geschilderten Vorarbeiten waren bereits Teil des Aufbaus. Zeitnah hatten wir zwei große und sehr unterschiedlich gelagerte OE-Projekte auf dem Tisch: Zum einen die Reorganisation des zentralen Prüfungsamts und zum anderen das Projekt „Leibniz leben". Bei der Reorganisation des zentralen Prüfungsamts wurden aufbauend auf einer Ist-Analyse Soll-Prozesse entwickelt, Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Struktur und zur besseren Zusammenarbeit zwischen akademischem Prüfungsamt und Fakultäten formuliert. Die Universität trägt seit 2006 den Namen Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover. Wir haben das Umsetzungs- und Akzeptanzprojekt „Leibniz leben" geleitet –Marketing-Maßnahmen entwickelt, den Prozess zur Entwicklung und Umsetzung eines neuen Logos angestoßen und Ideen entwickelt, wie das neu entwickelte Leitbild in der Universität getragen werden kann. In der PE haben wir die Weiterbildung für das wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Personal systematisch weiterentwickelt und mit dem Welcome-Workshop für neuberufene Professorinnen und Professoren erstmals ein exklusives Format für diese Zielgruppe etabliert. Im weiteren Zeitablauf konnten wir – seit Mitte 2008 verstärkt – eine Profilschärfung und auch Etablierung in der Universität erreichen. Am Anfang stand die Idee der integrierten Betrachtung von OE, PE und IT und mit der Zeit fand dann die Strukturierung statt. Wir sind in den letzten zwei Jahren stark gewachsen. Das hängt zum Einen mit zwei Großprojekten zusammen: IT-Reorganisation und unser Campus-Management-Projekt, beide verstehen wir primär als Organisationsentwicklungsprojekte. Im letzten Jahr haben wir unser Angebot systematisiert und als Themenfelder für die OE Prozessmanagement, die Begleitung von Reorganisationen, Strategieentwicklungsprozesse und Verwaltungsoptimierung auf zentraler und dezentraler Ebene identifiziert. In der PE liegen unsere Schwerpunkte in der Weiterbildung, der zielgruppenspezifischen Personalentwicklung, Führung und Zusammenarbeit, Teamentwicklung, Coaching sowie bei bereichsspezifischen Trainings und Qualifizierungsprogrammen. Aktuell arbeiten wir am systematischen Ausbau der PE zur Förderung hochschuldidaktischer Kompetenzen der Lehrenden sowie an der Verstetigung der Telearbeit für Mitarbeiter/innen der Universität. Querschnittsthemen sind für uns Gesundheitsmanagement, Informationstechnologie und Diversity. Formate der Organisations- und Personalentwicklung werden jeweils den Inhalten und konkreten Situationen angepasst. Sie reichen von Workshops über Moderationen bis zu Programmdesign.

P-OE: Gab es Vorläufer innerhalb der Universität? Gab es Vorbilder? Haben Sie sich an externen, erfolgreichen Konzepten orientiert?

RM: Vorläufer waren die Weiterbildung, die beschriebenen großen, durch das Land Niedersachsen unterstützten Projekte, der eigene Wunsch nach Weiterentwicklung und Professionalisierung sowie die Verzahnung von OE/PE und auch IT unter einem Dach. Selbstverständlich schauen wir auch immer, was in der Hochschullandschaft passiert, pflegen Kontakte und bilden uns selbst kontinuierlich weiter. Entscheidend waren letztendlich die Überzeugung und der Wille der Führung, dies nah am Präsidium umzusetzen.

P-OE: Die Programme lassen eine erhebliche konzeptionelle Entwicklungsarbeit erkennen. Wer hat die geleistet?

RM: Immer diejenigen, die die Programme in der OE/PE verantworten, haben die maßgebliche Entwicklungsarbeit geleistet. Wir arbeiten sehr eigenverantwortlich und sind

gleichzeitig viel in internem Austausch. Es kommt auch vieles direkt als Auftrag aus dem Präsidium. Dann aber immer als Idee, die wir verfeinern und einen Weg vorschlagen, Themen „konzeptfähig" zu machen. Dies leistet dann nicht immer eine Einzelperson oder auch nicht immer nur ein internes Team, sondern häufig tagt auch unter unserer Federführung ein interdisziplinäres Team für einen begrenzten Zeitraum. In jüngster Zeit ist ein Bespiel dafür unsere Arbeitsgruppe zum Qualitätsmanagement. Intern wird bei uns viel an den Konzepten diskutiert. Wir haben das Glück, im Dezernat unterschiedliche Professionen und individuelle Kompetenzen zu verknüpfen. Dies nutzen wir, indem wir beispielsweise das von uns als „Think Tank" bezeichnete Format der Konzeptarbeit und Rückmeldung etabliert haben. Wenn eine oder einer von uns an einem Konzept arbeitet, dieses einen gewissen Reifegrad erreicht hat und zu einer bestimmten Frage oder auch zum gesamten Konzept Rückmeldung haben möchte, lädt sie oder er diejenigen ein, mit denen er oder sie eine Stunde darüber sprechen möchte. Nach einem Kurzinput und der Formulierung des Beratungsbedarfs, werden dann Rückmeldungen gegeben und es wird diskutiert. Selbstverständlich läuft sehr viel Abstimmung in direktem kollegialem Austausch und mit mir in Rücksprachen. Einmal im Monat nehmen wir uns Zeit, um an einem vorab festgelegten inhaltlichen Thema gemeinsam zu diskutieren.

P-OE: Die Programme setzen Zielvorstellungen voraus. Wer hat diese Ziele definiert?

RM: Wir orientieren uns am Leitbild und der Entwicklungsplanung der Universität. Je nach Themenfeld ist der Handlungsrahmen natürlich mehr oder weniger abgesteckt. Bei einigen Themen gibt es klare Aufträge des Präsidiums, bei anderen Themen schöpfen wir die Ziele aus unseren fachlichen Ansprüchen heraus oder entwickeln Ziele durch die Bedarfe, die an uns herangetragen werden. Zum Gesamtportfolio kommt es, wenn wir die Themen verbindlich mit der Hochschulleitung abstimmen. Ein aktuelles Beispiel ist das Ziel zur Serviceoptimierung in der Verwaltung, welches in der Entwicklungsplanung der Universität festgelegt wurde. In Abstimmung mit dem Hauptamtlichen Vizepräsidenten wurde das Thema zunächst in der Dezernentenrunde diskutiert. Auf dieser Basis bearbeiteten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Verwaltung gemeinsam mit Nutzerinnen und Nutzern unserer Leistungen aus den Fakultäten im Rahmen eines Workshops einen Vorschlag für Servicegrundsätze. Zudem haben wir gefragt, welche Dezernate Pilotbereich sein möchten, haben dafür vorab Vorschläge entwickelt und werden das konkrete Vorgehen dann mit den beteiligten Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Workshops abstimmen. Das passiert selbstverständlich nicht im luftleeren Raum, sondern wird von uns vorstrukturiert. So schlagen wir beispielsweise Themenbereiche vor: Formularwesen, Erreichbarkeit etc. Es gibt auch hier wieder Rückkopplungsschleifen zu den Nutzerinnen und Nutzern unserer Leistungen, z.B. den Institutssekretärinnen oder Fakultätsgeschäftsführern.
Bei zentralen Projekten wird der Projektauftrag direkt vom Präsidium beschlossen. Bei Beratungsanfragen besprechen wir das Anliegen konkret mit unseren Kunden. Was wir als unser Beratungsportfolio den Fakultäten anbieten, hat sich aus konkreten Bedarfen und Anfragen entwickelt. Zurzeit nimmt der Bedarf nach Beratung zum Fakultätsmanagement und Strategieentwicklungsprozessen zu.

P-OE: Können Sie uns zu einzelnen Zielvorstellungen etwas sagen? Was sollen die Programme erreichen?

RM: Insgesamt ist es unser Ziel, Veränderungsprozesse zu gestalten und dabei beteiligungsorientiert vorzugehen, um die Fähigkeiten, Interessen und Potenziale der Mitarbeiter/innen zu nutzen. In der PE ist es für uns das Ziel, arbeitsplatzbezogene und überfachliche Handlungskompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen zu stärken, um sie für aktuelle und künftige Berufssituationen zu stärken. Wir verfolgen dabei das Ziel, die Erfüllung der Kernaufgaben in Forschung und Lehre zu unterstützen, Methoden- und Schlüsselkompetenzen zu stärken, fach- und arbeitsplatzspezifische Kenntnisse zu vermitteln und mit unterschiedlichen Formaten Führungskräfte zu unterstützen. Führungskräfte sind dafür verantwortlich, zusammen mit ihrem Team eine gesunderhaltende, gute und leistungsfähige Arbeitsstruktur und -atmosphäre zu gestalten. Für die Programme gibt es dann entsprechend konkretere Zielvorstellungen. Ein Beispiel aus der PE ist unser Personalentwicklungprogramm für neuberufene Professorinnen und Professoren (link zum Zeitschriftenartikel Hochschulmanagement). Ziel der OE ist es, Dezernate, Fakultäten und andere Einrichtungen der Universität bei der Dokumentation, Analyse und Optimierung ihrer Prozesse mit methodischem Know-how zu unterstützen. Ich greife mal das Beispiel des Prozessmanagements heraus. Prozessmanagement hilft dabei, Schnittstellen zu identifizieren und zu optimieren, Doppelarbeiten zu vermieden und damit letztlich die Effektivität und Effizienz der Abläufe zu erhöhen.

P-OE: Es gibt Hochschulen, die solche Aufgaben und ein solches Volumen in ein eigenes Zentrum verlegen, mal der Verwaltung angelagert, mal sogar außerhalb. Sind solche Alternativen erwogen worden und was hat für die heutige Lösung den Ausschlag gegeben?

RM: Das war von Anfang an klar: Um gut in die bestehenden Kommunikationsprozesse eingebunden zu sein und weil die Initiative vom Hauptamtlichen Vizepräsidenten ausging und dort federführend vorangetrieben wurde, ist die OE/PE und IT für die Verwaltung in einem Dezernat organisiert worden. Je nach Struktur einer Hochschule und Abwägung selbstverständlich auch existierender Vor- und Nachteile kann diese Entscheidung sicherlich auch anders ausfallen. Unsere Aufgabe ist es auch, bestehende Vorbehalte gegenüber der Verwaltung, eine verwaltungskritische Skepsis, durch gute Angebote und Herangehensweisen zu reduzieren. Da ist Überzeugungsarbeit gefragt. Insgesamt ist selbstverständlich OE und PE auch selbst Leitungsaufgabe, sowohl als Thema für Leitungsgremien als auch für Führungskräfte.

P-OE: Erfolg stellt sich nicht sofort und überall ein. Wo gab es Probleme, was haben Sie dagegen unternommen?

RM: Bei Projekten die große Veränderungen bewirken gibt es immer Widerstand. Dem begegnet man am besten,

indem man bei Projekten beispielsweise immer den Personalrat integriert. Kommunikation in die Hochschule und dies zielgruppenspezifisch und in geeigneter Art und Weise ist erfolgskritisch. Unerlässlich ist hier die Unterstützung der Leitung und des Teams. Generell sehen wir uns immer wieder dem Spannungsfeld Verwaltung und Wissenschaft gegenüber. Da hilft nur: Einander verstehen, voneinander lernen und gemeinsam Wege suchen und finden. Und wenn die steinig sind, braucht man das richtige Schuhwerk. Das heißt für uns: Angemessene Wege der Zusammenarbeit und Kommunikation.

P-OE: Was würden Sie das nächste Mal anders machen – auch als Hinweis an andere, die die Entwicklung und Realisierung ähnlicher Vorhaben erst noch vor sich haben?

RM: Vom prinzipiellen Vorgehen würde ich nichts anders machen. Die Veränderungen zeigen sich im Detail, an konkreten Beispielen. Aber fast immer bezieht es sich dann auf den Zeitpunkt und vor allem die Frage: Ist das Angebot X für die Hochschule von Nutzen? Insgesamt sollte man starten mit Programmen und Angeboten, die nachgefragt werden.

P-OE: Wovon würden Sie raten, ganz die Finger zu lassen?

RM: Ich würde von allem die Finger lassen, was nicht von hinreichend vielen Personen, Entscheidungsträgern oder Interessengruppen unterstützt wird. Es kommt ja immer darauf an genau zu schauen, wann für welches Thema der richtige Zeitpunkt ist. Wenn der noch nicht erreicht ist oder ich mir unsicher bin ob ein Thema hinreichend großen Nutzen hat, spreche ich ein Thema erstmal in unterschiedlichen Situationen oder bei unterschiedlichen Personen an. Frage nach eigenen Einschätzungen, prüfe so ab, ob ein Thema geeignet ist, zum aktuellen Zeitpunkt in die universitäre Diskussion getragen zu werden. Da kommt die berühmte „Anschlussfähigkeit" ins Spiel: Passt es, jetzt zum Beispiel das Thema Diversity zu platzieren. Wir möchten das als OE/PE für unsere Arbeit als ein Querschnittsthema verstehen. Jedoch: Was kann das genau heißen? Wo wird der Gedanke wie in der Universität mitgetragen? Wer beschäftigt sich noch mit solchen Fragen? Und das erstmal zu sondieren ist dann die erste wichtige Aufgabe. Die Frage kann man nur am konkreten Beispiel entscheiden: Einerseits ist es als OE/PE unsere Aufgabe, Neues in die Organisation zu bringen, anzustoßen. Andererseits bringt es nichts, eine Organisation zu überfordern: Das demotiviert nur. Also: Im Einzelfall abwägen. Und eins gehört dazu: Nur wer fragt bekommt eine Antwort. Man muss ein „Nein," ertragen können. Und dieses „Nein." versuchen in seinen Beweggründen zu verstehen. Dann weiß man beim nächsten Mal, auf welche Bedenken ich eine Antwort anbieten sollte.

P-OE: Was würden Sie als Ihren größten Erfolg einstufen?

RM: Ich kann für mich sagen, welche entscheidenden Weichenstellungen es gab: Die Übernahme der Teilprojektleitung Schulung im niedersachsenweiten „Uni 2001"-Projekt, die Projektleitung „Service-Center", die projektbezogene Übernahme von Verantwortung im Bereich der Verwaltungsmodernisierung in Niedersachsen und meine Eigenschaft, Ideen mit Umsetzungsvorschlägen kombiniert einzubringen. Dass aus diesen Einzelprojekten, dem sehr guten Weiterbildungsprogramm und der hervorragenden Arbeit meines Teams ein Dezernat geworden ist, das diese Aufgaben kontinuierlich vorantreibt und mit viel Verantwortung systematisch weiterentwickelt, ist ein großer Erfolg. Und dann sind für mich persönlich immer die Situationen besonders wichtig, wenn ich merke, wie sich andere mit für eine Idee begeistern. Ich allein kann ja sowieso nichts umsetzen, es geht nur, wenn andere mit von der Sinnhaftigkeit überzeugt sind und selber aktiv mitmachen. Und wenn das ehrlich gelingt und man gemeinsam einen Weg absteckt, dann bin ich zufrieden. Persönlich war es eine große Herausforderung, die Dezernatsleitung in dem Jahr zu übernehmen, in dem ich zwei Monate später Mutter geworden bin. Da waren das in mich gesetzte Vertrauen und mein Durchhaltevermögen unerlässlich.

P-OE: Frau Mletzko, wir danken Ihnen für diese Einblicke in Ihre spannende und wichtige, wenn auch sicher nicht immer dankbare Aufgabe!

Übersicht des Dezernats für Organisations- und Personalentwicklung der Leibniz Universität Hannover

Zielgruppen des Dezernats
- Fakultätsleitungen,
- Professorinnen und Professoren,
- Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung,
- Führungskräfte,
- Projektleitungen.

Angebote des Dezernats

A) in der Organisationsentwicklung
- Prozessmanagement,
- Reorganisationen,
- Strategieentwicklung,
- Verwaltungsoptimierung.

B) in der Personalentwicklung
- Weiterbildungsprogramm,
- Personalentwicklung für Professorinnen und Professoren,
- Führung und Zusammenarbeit,
- Hochschuldidaktische Weiterbildung,
- Personalentwicklungsprojekt für Inspektor/innen (PepIn),
- Teamentwicklung,
- Coaching,
- Bereichsspezifische Trainings und Qualifizierungsprogramme.

C) Als Querschnittsthemen
- Gesundheitsmanagement, strategisches IT-Management und (künftig verstärkt) Diversity.

Formate der Organisations- und Personalentwicklung
- Projektmanagement,
- Programmdesign und -durchführung,
- Workshops,
- Weiterbildungsveranstaltungen,
- Beratung,
- Moderation,
- Coaching,
- Prozessmanagement.

Claudia Schmeink & Britta Juchem

Was Professor/innen wollen: Ergebnisse einer Interviewstudie zum Weiterbildungsbedarf

Claudia Schmeink

Britta Juchem

Bedingt durch die wissenschaftliche Sozialisation sehen sich Professor/innen in der Regel eher als forschende Experten denn als Führungskräfte. Untersuchungen haben dem entsprechend gezeigt, dass ihre Führungsqualitäten häufig noch verbessert werden können. Professor/innen gelten jedoch als relativ schwer zu erreichen, wenn es um ihre Weiterbildung geht. Dennoch gibt es bereits an verschiedenen Universitäten Personalentwicklungsangebote speziell für diese Klientel. An der TU Darmstadt wurde zur Konzeption eines passenden Angebots mittels qualitativer Interviews eine Bedarfserhebung mit 49 Professoren durchgeführt. Im Ergebnis sahen die Befragten durchaus den größten Entwicklungsbedarf in ihrer Aufgabe als Führungskraft und empfahlen, zunächst mit den neuberufenen Professor/innen zu starten, ein qualitativ sehr hochwertiges und hoch individualisiertes Format zur Verfügung zu stellen, die Angebote intensiv zu kommunizieren und der Zielgruppe direkt als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Im Dialog mit einigen Professor/innen wurden für die TU Darmstadt vier Formate entwickelt, die dort sukzessive eingeführt werden sollen.

Professor/innen haben es wahrlich nicht leicht. Sie sind ursprünglich wissenschaftlich sozialisiert (Hammerl 2002), werden eingestellt als exzellente Forscherinnen und Forscher (Thom/Tholen 2004) mit einen hochwertigem Publikationsoutput und Belegen für die Fähigkeit zur Drittmitteleinwerbung sowie Erfahrung in der universitären Lehre. Wenn sie ihren ersten Lehrstuhl übernehmen, haben sie jedoch vielfältige weitere Aufgaben zu bewältigen, für die sie in der Regel nicht ausgebildet wurden: sie haben einen eigenen Lehrstuhl mit Budget und Personal zu führen und zunehmend mehr administrative Aufgaben zu bewältigen. Kurz: Sie werden als hervorragende Forscher/innen ausgewählt und müssen fortan als Manager/innen agieren (Baier 2005), obwohl sie lieber ihre Forschung weiterführen würden (Pellert/Widmann 2005).

1. Entwicklung von Führungskompetenz bei Professor/innen

Kein Wunder, dass ihre Führungsqualitäten in Frage gestellt werden. In einer qualitativen Interviewstudie (Schmidt/Richter 2008) zeigte sich, dass Professor/innen ihre Aufgabe als Führungskräfte nicht immer aktiv wahrnehmen, sondern häufig einen Laissez-Faire-Stil pflegen. Insbesondere das wissenschaftliche Personal sieht einen Entwicklungsbedarf bei seinen Vorgesetzten, ist aber auch skeptisch ob diese Zielgruppe entsprechende Angebote wahrnehmen würde. Auch Wildt (2009) postuliert eine geringe Bereitschaft zum Weiterlernen bei Hochschullehrer/-innen.

Dennoch gibt es an einigen Universitäten bereits Angebote zur Entwicklung von Führungskompetenz für diese Klientel. An der Ruhr-Universität Bochum z.B. wurden stark individualisierte Coaching-Programme für Neu-Berufene Professor/innen implementiert (Reinhardt/Kerbst/Dorando 2010). In anderen Universitäten wie der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz und der RWTH Aachen werden den Neu-Berufenen klassische Seminarprogramme zum Thema Führungskompetenz angeboten. An der Universität Bremen werden Professor/innen zusätzlich zu den Seminarprogrammen und dem Coaching noch mit Mentoring und Vernetzungsangeboten gefördert (Brüning 2008; Hubrath/Jantzen/Mehrtens 2006; Mehrtens 2006). Die Herangehensweisen zur Förderung von Professor/innen unterscheiden sich nicht nur in dem Grad der Individualisierung und der Ansprache der Zielgruppe sondern damit zusammenhängend auch in den finanziellen Aufwendungen für die Entwicklungsmaßnahmen.

Welchen Weg sollte man nun gehen, wenn man eine systematische Führungskräfteentwicklung für scheinbar lernunwillige Professor/innen einführen möchte? An der TU Darmstadt hat man sich entschlossen, zunächst die Zielgruppe selbst zu Wort kommen zu lassen a) um ihre Sichtweise auf das Thema zu erfahren und b) um die Zielgruppe für die Thematik zu sensibilisieren (Jantzen 2006, S. 133).

Die Mittels einer qualitativen Interviewstudie durchgeführte Bedarfserhebung bei Professor/innen der TU Darmstadt sollte helfen, folgende Fragen zu beantworten: Wie sehen Professor/innen sich selbst im Arbeitsalltag als Führungskraft? Welchen Entwicklungsbedarf sehen sie bei sich? Wie müssten Veranstaltungen gestaltet sein und welche Personalentwicklungsmaßnahmen werden als hilfreich angesehen? Im Folgenden wird zunächst das Vorgehen beschrieben, dann werden ausgewählte Ergebnisse dargestellt und Folgerungen für die Personalentwicklung an der TUD abgeleitet.

2. Bedarf aus Sicht der Professor/innen

Über ein offizielles Anschreiben des Dezernenten für Personal- und Wirtschaftsangelegenheiten der TU Darmstadt wurden 49 zufällig ausgewählte Professor/innen über den

Postweg zu der Interviewstudie eingeladen. Termine wurden im Anschluss telefonisch vereinbart. Falls gewünscht, konnte das Interview auch telefonisch durchgeführt werden. Die Interviews wurden von studentischen Mitarbeiterinnen des Dez. VII/Personalentwicklung der TU Darmstadt durchgeführt und fanden in den Räumlichkeiten der Professor/-innen statt. Der halbstandardisierte Interviewleitfaden bestand sowohl aus geschlossenen als auch aus offenen Fragen. Die Interviews wurden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) ausgewertet. Im ersten Schritt wurden die Interviewprotokolle zusammengefasst. Im zweiten Schritt wurde ein Kategoriensystem erstellt. Daran anschließend wurden die Daten deskriptiv ausgewertet.

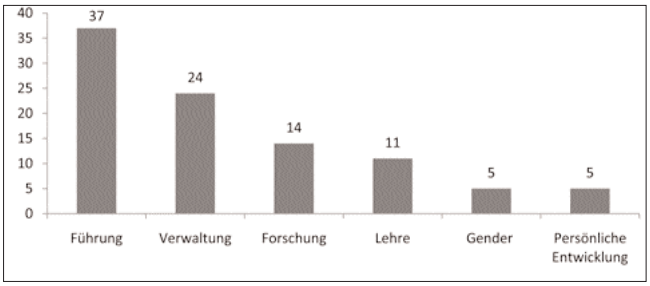
2.1 Ergebnisse der Bedarfserhebung

An der Bedarfserhebung nahmen 49 Professor/innen aus allen Fachbereichen der TU Darmstadt teil. Die Befragten waren im Mittel 9,4 Jahre Professor/in an einer Hochschule. Berufserfahrung aus der Wirtschaft brachten 41,5% der befragten Professor/innen mit; durchschnittlich 9,3 Jahre Berufserfahrung haben sie dort gesammelt. In den letzten zwei Jahren haben 26 Professor/innen im Mittel an zwei Personalentwicklungsmaßnahmen teilgenommen, während die restlichen 23 Befragungsteilnehmer/innen keine Veranstaltungen in den letzten zwei Jahren besucht haben.
Das Interview gliederte sich in verschiedene Themenbereiche mit entsprechenden Leitfragen. Es wird im Folgenden auf die wahrgenommenen Tätigkeitsfelder im professoralen Berufsalltag und dabei besonders auf die Bedeutung des Bereichs Personalführung eingegangen. Anschließend werden die Empfehlungen der Befragten für das Vorgehen in der Personalentwicklung erläutert.

2.1.1 Bedarf nach Tätigkeitsfeldern

Um durch ein Personalentwicklungsprogramm der Hochschule Lücken zwischen nötigen und vorhandenen Kompetenzen bedarfsgerecht schließen zu können, wurden die Teilnehmenden nach deren subjektivem Bedarf befragt. Die genannten Angebotswünsche zeigen insgesamt ein breites Spektrum und lassen sich den Tätigkeitsfeldern Führung, Verwaltung, Forschung und Lehre zuordnen (s. Abbildung 1). In den Interviews wünschten sich 50% der Professor/innen eine Förderung im Tätigkeitsfeld Führung. Aber auch Veranstaltungen zu den Tätigkeitsfeldern Verwaltung, Forschung und Lehre wurden von Professor/innen angesprochen, ferner zu Genderthemen und zur eigenen beruflichen Weiterentwicklung. Flankierend wurde erwähnt, dass das a) Versenden von Informationen zu den genannten Themen sowie b) das Initiieren von themenungebundenem kollegialem Austausch hilfreich sein könnte.

Abbildung 1: Anzahl der Nennungen nach den Tätigkeitsfeldern sortiert (N=49, Mehrfachnennungen möglich)



2.1.2 Anteil und Wichtigkeit der Führungstätigkeit

Der Anteil der Führungstätigkeit an der Gesamttätigkeit wurde von den befragten Professor/innen im Durchschnitt mit 44% eingeschätzt. Diese Einschätzung variiert stark zwischen den Professor/innen (SD=27,6).
Die Ergebnisse zur Frage „Wie zufrieden sind Sie mit ihrer Führungstätigkeit" zeigen, dass 24 der Befragten mit ihrer Führungstätigkeit zufrieden waren. Nicht zufrieden sind dagegen vier Personen. Sieben Befragte sehen noch Verbesserungspotentiale im Bereich Führung. Einige Teilnehmende haben während des Interviews zudem berichtet, dass man auf die Führungsaufgabe in der klassischen wissenschaftlichen Laufbahn nicht vorbereitet wird. „Umgang mit Hierarchien", „zu wenig Zeit für Führungsaufgaben", „Umgang mit Konflikten" und „zu viele Mitarbeiter", wurden häufig als Schwierigkeiten genannt.
Um konkrete Hinweise auf Inhalte eines Führungs-Programms zu erhalten, wurde nach dem Interesse an zentralen Themen gefragt. 40 der 49 befragten Professor/innen hatten Interesse an Weiterbildung zum Thema Führung. Etwa die Hälfte war an einem Angebot zum Führen von Mitarbeitergesprächen, zu Zeit- und Projektmanagement und zu Drittmittelförderung interessiert (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Interesse an Themengebieten in Prozent (N= 49, Mehrfachnennungen möglich)

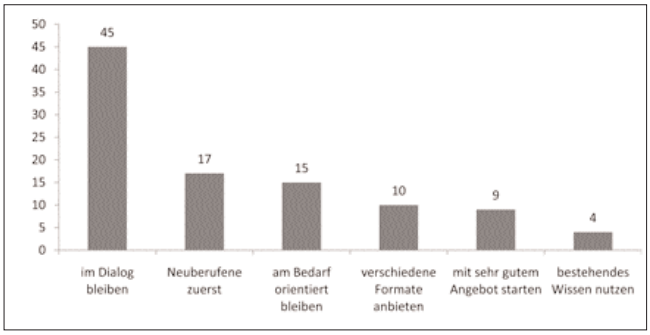
Angebote	Interesse (%)
Führung	85,1
Mitarbeitergespräche	57,5
Zeit- und Projektmanagement	53,2
Drittmittelerwerb	51,1
Gremienarbeit	21,3
Forschung	14,9

Die Frage nach der Wichtigkeit verschiedener Kompetenzkategorien zeigte, dass die Führungskompetenz (N=31) nach der fachlichen Kompetenz (N=35) insgesamt als zweitwichtigste Kompetenz für die Arbeit als Professorin oder Professor bewertet wird. In den Interviews wurde jedoch auch ersichtlich, dass unterschiedliche Berufsbiographien im Zusammenhang mit Bewertungen bezüglich der Wichtigkeit der Führungstätigkeit als Professorin oder Professor stehen. Professor/innen mit Berufserfahrung in der Wirtschaft bewerten Führung als wichtiger als Professor/-innen, die ihren bisherigen Berufsweg an der Universität verbracht haben. Je mehr Berufserfahrung in der Wirtschaft bei Professoren vorhanden ist, desto eher wurde Führungskompetenz als wichtig erachtet.

2.2 Empfehlungen für die Personalentwicklung

Im Interview wurden die Professor/innen auch gefragt, was sie dem Dez. VII/Personalentwicklung für das weitere Vorgehen empfehlen. Die am häufigsten genannten Empfehlungen können unter dem Punkt Kommunikation des Dez. VII/Personalentwicklung zusammengefasst werden. Es wurde vor allem empfohlen, als Ansprechpartner zu fungieren, Werbung zu machen und den Nutzen von Personalentwick-

Abbildung 2: Anzahl der genannten Empfehlungen innerhalb der Kategorie für das Vorgehen des Dez. VII/Personalentwicklung von den Professor/-innen (N=49, Mehrfachnennungen möglich)



lung deutlich zu kommunizieren, also im Dialog mit der Zielgruppe zu bleiben. Zudem schlagen 35% der befragten Professor/innen vor, neuberufene Professor/innen als erste Zielgruppe der Personalentwicklung zu sehen. Moniert wurde der enorme Aufwand für administrative Aufgaben, worin das Dez. VII/Personalentwicklung strukturell unterstützen sollte. Empfohlen wurde, bedarfsgerechte Maßnahmen abzuleiten, die auf die Bedürfnisse der Professor/innen der TU Darmstadt zugeschnitten sind (siehe Abbildung 2). Dazu solle man mit der Zielgruppe in Kontakt bleiben, um zu sichern, dass Programme bedarfsgerecht sind und bleiben. Die Veranstaltungen sollten vom Dez. VII/Personalentwicklung für die Zielgruppe vorbereitet werden. Wichtig fanden einige, dass mit sehr guten Veranstaltungen gestartet wird. Vier Befragte wiesen darauf hin, dass man das bestehende Wissen unter den Professor/innen für die Kollegen nutzen könne und solle.

2.2.1 Beachtenswerte Rahmenbedingungen

Damit Professor/innen zukünftige PE-Veranstaltungen nutzen, wurde zusätzlich nach Anreizen und Rahmenbedingungen für Personalentwicklung gefragt. Hier zeigte sich, dass Professor/innen in ihren Wünschen bezüglich Zeit, Ort oder der Veranstaltungsart stark variieren. Eindeutig waren die Ergebnisse nur zur Informationsweitergabe. 81,1 % der Befragten möchten über E-Mail informiert werden und Programme hierüber erhalten. Bei einer Beteiligung an den Kosten für Personalentwicklungsmaßnahmen geben die befragten Professor/innen an, sich durchschnittlich mit 22% an den Gesamtkosten zu beteiligen. Als Anreiz, an einer Förderung teilzunehmen nannten 43% der Professor/innen hauptsächlich das Thema selbst.

3. Ableitung von PE-Veranstaltungen aus der Bedarfserhebung

Die Ergebnisse der Bedarfserhebung bei Professor/innen an der TU Darmstadt zeigen, dass die Bedeutung von Führungskompetenz für das professorale Tätigkeitsspektrum erkannt ist. Veranstaltungen zum Thema Führung wurden am häufigsten gefordert, Führungskompetenz wird nach Fachkompetenz als die zweitwichtigste Kompetenz anerkannt und Führungsthemen werden vergleichsweise interessanter eingeschätzt als methodische, fachliche und persönlichkeitsorientierte Angebote. Professor/innen ist ihre Rolle als akademische Führungskraft demnach bewusst, lediglich die Umsetzung scheint schwierig. Als Gründe werden mangelndes Wissen über Führungstechniken und der Zeitmangel aufgrund der Fülle der Themen im Arbeitsalltag genannt. Es scheint insofern noch einen Unterschied zwischen Professor/innen mit vs. ohne berufliche Erfahrung in der Wirtschaft zu geben, da erstere ihre Führungsaufgabe eher bewusst als solche wahrnehmen und in der Wirtschaft erlernte Techniken anwenden.

Das für gute Führung konkrete Handlungswissen ist erlernbar (Schmidt/Richter 2008) und die Professor/innen sehen auch den Entwicklungsbedarf, sie sind aber keine leicht zu gewinnende Klientel für Führungsseminare. Wildt (2009) führt die offensichtlich geringe Bereitschaft, sich außerhalb der Forschung weiterzubilden zurück auf das historisch begründete tief verankerte Selbstverständnis als hochspezialisierte Fachexperten mit dem Auftrag, fachliches Wissen theoretisch und empirisch zu generieren und zu vermitteln. So beschreiben (vgl. Schaeper 1995, S. 132 in Schreyögg, 2009) Professor/innen ihr Berufsbild selbst mit einem hohen Maß an Freiheit, Selbstständigkeit und Vielfalt. Sie werden von Mitarbeiter/innen kaum kritisiert (Ritz/Weissleder 2007) und scheinen mit der Ausübung ihrer Tätigkeit insgesamt sehr zufrieden zu sein (Wildt 2009). Dem entsprechend wundert nicht, dass die Professor/innen angeben, man solle die Veranstaltungen eher bei den neuberufenen Kolleginnen und Kollegen platzieren, will dort der Bedarf am größten sei. Dieses Vorgehen scheint angesichts der vielfältigen Herausforderungen an die neuen Lehrstuhlinhaber/innen sinnvoll (Hammerl 2002) und hat sich bereits in anderen Universitäten bewährt (Klinkhammer 2009; Dorando/Kerbst/Reinhardt 2010).

In der Befragung zeigte sich, dass der Bedarf in Abhängigkeit von den beruflichen Vorerfahrungen sehr stark variiert. So erscheint ein Maßnahmenspektrum sinnvoll, in dem sich sowohl Neuberufene mit und ohne außeruniversitärer Berufserfahrung sowie Neuberufene mit und ohne Erfahrung in der Leitung von Lehrstühlen wieder finden können. An der TU Darmstadt wurden vier Formate entwickelt, die dem Anspruch gerecht und sukzessive eingeführt werden sollen:

a) eine drei Nachmittage umfassende Informationsveranstaltung der Verwaltung für neuberufene Professor/innen,
b) ein zwei mal zwei Tage umfassendes klassisches Seminarprogramm zur Mitarbeiterführung „Proführung“,
c) einen Workshop „Lehrstuhlführung“, in dem die mitarbeiterunabhängigen organisatorischen Führungsaufgaben im Fokus stehen,
d) die Vermittlung von Coaches aus einem eigens dafür eingerichteten Coach-Pool für individuelle Anliegen.

Die konkrete Entwicklung der Formate im Anschluss an die Bedarfserhebung fand im Dialog mit einer Gruppe von Professor/innen statt, die sich engagiert beteiligt hat. Dabei sind wir den Aussagen der Professor/innen und der Empfehlung von Wildt (2009) gefolgt, angemessene Formate einer Förderung und Beratung für Professor/innen anbieten zu können, die unter anderem überschaubare Zeitformate und hoch individualisiertes Vorgehen beinhalten. Gruppenformate sollen daher in eher kleiner Teilnehmerzahl stattfinden. Insbesondere das Coaching wird im Zuge steigender Anforderungen an Professor/innen (Klinkhammer 2009) als

wesentliches Personalentwicklungsinstrument gesehen. Dieses hoch individualisierte Instrument bietet als Teil einer systematischen Personalentwicklung Möglichkeiten, neben den neuberufene Professor/innen (Brüning 2008; Hubrath 2009) insbesondere auch etablierte Professor/-innen (Schreyögg 2009) anzusprechen, so dass sich (hoffentlich) die Professor/innen nach Wildt (2009) *„schrittweise in Lernprozesse verwickeln bis sie aus der dabei gewonnenen Erfahrung zu der Erkenntnis gelangen, dass es sich … lohnt weiter zu lernen".*

Literaturverzeichnis

Baier, S. (2005): Universitäre Personalarbeit im Umbruch. Eine Analyse aus dem Blickwinkel der organisationalen Praxis. In: Welte, H./Auer, M./ Meister-Scheytt, C. (Hg.): Management von Universitäten: Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München.

Brüning, A. (2008): Coaching für neu berufene Hochschullehrer/innen. Marketingwirkung beim Recruiting. In: Schmidt-Lellek, C.J./Schreyögg, A. (Hg.):Praxeologie des Coaching. OSC Sonderheft 2/2008. Wiesbaden, S. 229–241.

Dorando, M./Kerbst, R./Reinhardt, C. (2010): „Ich habe jetzt erst gemerkt, was mir gefehlthat." Coaching mit wissenschaftlichen Führungskräften. In: Reinhardt, C./Kerbst, R./Dorando, M. (Hg.): Coaching und Beratung an Hochschulen. Bielefeld.

Hammerl, M. (2002): Neu auf dem Lehrstuhl. Hochschullehrer/innen als Führungskraft. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Jg. 9/H. 3, S. 217–227.

Hubrath, M./Jantzen, F./Mehrtens, M. (Hg.) (2006): Personalentwicklung in der Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven . Bielefeld.

Hubrath, M. (2009): Coaching für neuberufene Professor/innen. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Jg. 16/H. 2, 202–211.

Jantzen, F. (2006): Perspektiven einer Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen – Implementierung und Qualitätssicherung. In: Hubrath, M./ Jantzen, F./Mertens, M. (Hg.): Personalentwicklung in der Wissenschaft. Bielefeld.

Klinkhammer, M. (2006): Supervision und Coaching im Hochschul- und Forschungsbereich: Beschreibung eines Beratungsformates. Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE), Jg. 1/H. 4, S. 89–94 .

Klinkhammer, M. (2009): Angebot und Nachfrage von Coaching für Wissenschaftler/innen. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Jg. 16/H. 2, S. 122–133.

Mehrtens, M. (2006): Begleitung und Beratung neu berufener Professor/innen in der Universität Bremen. Organisations- und Personalentwicklung, Jg. 1/H. 3, S. 69–72.

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

Reinhardt, C./Kerbst, R./Dorando, M. (Hg.) (2010): Coaching und Beratung an Hochschulen (2. Aufl.). Bielefeld.

Schmidt, B./Richter, A. (2008): Unterstützender Mentor oder abwesender Aufgabenverteiler? – Eine qualitative Interviewstudie zum Führungshandeln von Professor/innen aus der Sicht von Promovierenden. Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 30/H. 4, S. 34-58.

Schreyögg, B. (2009): Coaching von etablierten Professor/innen. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Jg. 16/H. 2, S. 212–219.

Ritz, A./Weissleder, M. (2007): Management Development in der öffentlichen Verwaltung. In: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotentiale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden.

Thom, N. (2007): Trend in der Personalentwicklung. In: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotentiale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden.

Thom, N./Tholen, B. (2004): Förderung der Managementkompetenz. In: Laske, A. /Scheytt,T./Meister-Scheytt, C. (Hg.): Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm-Aufgaben-Gestaltung. Mering.

Wildt, J. (2009): Ausgelernt? Professor/innen im Prozess der Professionalisierung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Jg. 16/H. 2, S. 220–227.

■ **Dr. Claudia Schmeink,** Dipl.-Psych., Organisationsberatung, Training und Coaching,
E-Mail: kontakt@schmeink-consulting.de

■ **Britta Juchem,** Bsc.-Psych., Studium des Masters Psychologie mit Schwerpunkt Personal- und Wirtschaftsangelegenheiten, TU Darmstadt,
E-Mail: brittajuchem@web.de

Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements

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

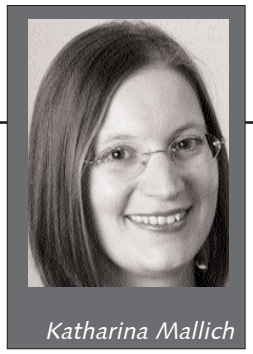
Etwa 100 Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge erläutert. Durch vielfältige Querverweise und ein umfassendes Stichwortverzeichnis ist sichergestellt, dass der Leser- schnell und gezielt auf die ihn interessierenden Informationen zugreifen kann.

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

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

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Katharina Mallich, Sandra Steinböck & Karin Gutiérrez-Lobos



Katharina Mallich

Sandra Steinböck

Karin Gutiérrez-Lobos

Die Zukunft des akademischen Personalmanagements - Professionalisierung von Berufungsverfahren hinsichtlich überfachlicher Qualifikationen

Die Ausgliederung der österreichischen Universitäten aus der Bundesverwaltung am 1.1.2004 und die damit erlangte Autonomie führte zu einer Reihe von neuen Verantwortlichkeiten der Universitäten, wie beispielsweise die eigenständige Personalauswahl und hier im Besonderen die Auswahl von Professorinnen und Professoren im Rahmen von Berufungsverfahren. Um die für eine Universität am besten „passenden" Persönlichkeiten zu finden, die nicht nur in fachlicher Hinsicht herausragend sind, sondern auch über Exzellenz in Hinblick auf überfachliche Qualifikationen wie Führungskompetenzen sowie Sozial-, Selbst- und Genderkompetenzen verfügen, sollte das Ziel jeder Universität die Professionalisierung, die Erhöhung der Transparenz und die Geschlechtergerechtigkeit von Berufungsverfahren ebenso wie die Passgenauigkeit des/der Berufenen mit den Anforderungen der Universität sein.
Die vorliegende Arbeit geht Gründen und Motiven für die Notwendigkeit hoch professioneller Berufungsverfahren nach und fasst Verbesserungspotenziale bei der universitären Personalauswahl zusammen. Weiters wird ein qualitativer Ansatz zum Erkennen, Einschätzen und Bewerten von überfachlichen Schlüsselqualifikationen vorgestellt.

Die Brisanz der Auswahl und Berufung von Führungspersönlichkeiten an Universitäten ist evident, wie aktuelle Tagungen und Konferenzen in Österreich (z.B. Enquete „Frauen und Professur" des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung im Juni 2009), auch aber Artikelsammlungen im Internet als Hilfestellung und Wegweiser für Kandidat/innen (Hubrath 2008) verdeutlichen. „Das Berufungsverfahren ist das zentrale hochschulinterne Steuerungsinstrument für die Personalrekrutierung bei den Professuren. Da die berufenen Hochschullehrer/innen die fachliche Ausrichtung und das Renommee einer Hochschule prägen, ist das Berufungsverfahren zugleich ein Instrument der Qualitätssicherung in Forschung und Lehre" (Zimmermann, 2006, S. 86). Die Entscheidung über die Besetzung einer Professur hat somit weitreichende Konsequenzen für die Universität und Berufungsverfahren sollten daher höchst professionell, d.h. objektiv, standardisiert, transparent und geschlechtergerecht gestaltet sein. Bevor auf Motive für die Notwendigkeit erhöhter Professionalisierung von Berufungsverfahren und auf Optimierungsmöglichkeiten eingegangen wird, erfolgt ein kurzer Einblick in die österreichische Gesetzeslage. Anschließend wird ein qualitativer Ansatz zur Bewertung überfachlicher Qualifikationen von Kandidat/innen vorgestellt, mit dessen Hilfe eine diesbezügliche Sensibilisierung erfolgen sowie die Einschätzung und Bewertung von überfachlichen Schlüsselkompetenzen erleichtert und objektiviert werden soll.

1. Gesetzliche Grundlagen für Berufungen an österreichischen Universitäten und Maßnahmen zur Erhöhung der Geschlechtergerechtigkeit

Die gesetzlichen Grundlagen von Berufungen für Universitätsprofessor/innen bildet in Österreich das Universitätsgesetz 2002 (Seböck 2003), das mit 1.10.2002 in Kraft getreten ist und 2009 einer Novellierung unterzogen wurde. Berufungsverfahren werden darin in den §§ 98 und 99 geregelt. Die fachliche Widmung einer unbefristeten Professor/innenstelle muss im Entwicklungsplan der Universität enthalten sein (§ 98 Abs. 1). Der Senat der Universität hat eine Berufungskommission einzurichten (§ 98 Abs. 4), deren Mitglieder zu mehr als der Hälfte aus Universitätsprofessor/innen und mindestens einem/r Studierenden besteht. Die Ausschreibung hat öffentlich im In- und Ausland zu erfolgen, zusätzlich können Wissenschafter/innen, die sich nicht beworben haben, aktiv zur Bewerbung aufgefordert werden (§ 98 Abs. 2). Die im Senat vertretenen Professor/innen haben die Aufgabe, auf Vorschlag der fachnahen Professor/innen, mindestens zwei Gutachter/innen zu ernennen, wovon mindestens eine/r einer externen Institution angehören muss (§ 98 Abs. 3). Zudem hat der/die Rektor/in das Recht, eine/n weitere/n Gutachter/in zu bestellen (§ 98 Abs. 3). Aufgabe der Gutachter/innen ist die Beurteilung der Eignung der Bewerber/innen (§ 98 Abs. 5),

wobei die Berufungskommission bereits vorab zu überprüfen hat, ob die Bewerber/innen die Ausschreibungskriterien erfüllen. Weiters können sich geeignete Kandidat/innen dem Fachbereich und dem fachlich nahestehenden Bereich präsentieren (§ 98 Abs. 6). Die Mitglieder der Berufungskommission übermitteln dem Rektor einen Vorschlag über die drei bestgeeigneten Kandidat/innen (§ 98 Abs. 7), wobei der Berufungsvorschlag auf Basis der Gutachten und Stellungnahmen sowie der wissenschaftlichen Vorträge und Hearings erarbeitet wird. Dieser Berufungsvorschlag ist die Grundlage für die Auswahlentscheidung des Rektors/der Rektorin (§ 98 Abs. 8), der/die den Arbeitskreis für Gleichbehandlung über seinen/ihren Besetzungsvorschlag zu informieren hat (§ 98 Abs. 9). Die Berufungsverhandlungen selbst werden vom Rektor/von der Rektorin geführt (§ 98 Abs. 11).

Über diesen rechtlichen Rahmen hinausgehende Bestimmungen - auch im Sinne der Gleichbehandlung - werden in den Satzungen der Universitäten verbindlich definiert. An etlichen österreichischen Universitäten wird beispielsweise der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen über die Anzahl der eingelangten Bewerbungen von Frauen und Männern informiert. Die Universität Linz initiiert eine amtswegige Kandidatinnensuche im Sinne des UG 2002 § 98(2), sofern sich keine Frauen beworben haben, und bei der Wahl der Gutachter/innen ist insbesondere in „Frauenförderungsbereichen" gemäß Frauenförderungsplan mindestens eine Gutachterin vorzuschlagen (Johannes Kepler Universität Linz, Satzung). An der Medizinischen Universität Wien wird beispielsweise im Frauenförderungsplan § 26 festgehalten, dass in Fachgebieten mit frauenspezifischen Themen Kompetenz in diesem Bereich ein relevantes Auswahlkriterium ist sowie dass der Rektor/die Rektorin in den Berufungsverhandlungen auf die an betreffenden Organisationseinheiten herrschenden Frauenquoten sowie auf ein allfälliges damit verbundenes Frauenfördergebot hinzuweisen hat (Medizinische Universität Wien, Satzung). An der Medizinischen Universität Wien, der Universität Graz, wie auch an anderen Universitäten, wird auf eine geschlechtergerechte Zusammensetzung der Berufungskommission geachtet, ebenso wird auf die lebensphasenbezogene Produktivität von Kandidat/innen Rücksicht genommen, indem auf Benachteiligungen durch „unterbrochene" Arbeitszeiten (z.B. Kinderbetreuungszeiten) hingewiesen wird (Universität Graz, Satzung, Frauenförderungsplan § 46). An der Universität Wien wird festgehalten, dass „Nachgewiesene Kompetenzen in Frauenförderung und/oder Gender Mainstreaming und/oder Frauen- und Geschlechterforschung […] bei der Auswahl positiv zu berücksichtigen" sind (Universität Wien, Satzung, Frauenförderungsplan § 29(4)). An der Akademie der Bildenden Künste (Satzung, Frauenförderungsplan) in Wien wird bei der fachlichen Widmung im Entwicklungsplan auf Frauen- und Geschlechterforschung Rücksicht genommen sowie auf eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männer bei der Besetzung der Berufungskommission geachtet. Wenn keine Frau als Kandidat/in aufgenommen wird, ist diese Nichtberücksichtigung schriftlich darzulegen. Weitere Festlegungen zur Förderung der Gleichstellung können in den Satzungen der Universitäten sowie in den Entwicklungsplänen und Leistungsvereinbarungen nachgelesen werden.

2. Motive für die professionelle Gestaltung von Berufungsverfahren und Verbesserungspotenziale bei der universitären Personalauswahl

Trotz all dieser sehr positiv zu bewertenden Regelungen sind die Kritiken hinsichtlich der Durchführung von Berufungsverfahren bei Durchsicht der einschlägigen Literatur mannigfaltig. Der deutsche Wissenschaftsrat (2005) bezieht seine Kritik an Berufungsverfahren vorwiegend auf die fehlende Transparenz und die zu lange Dauer der Verfahren sowie auf einen Mangel an Bewertungskriterien. Auch Schmitt, Arnhold und Rüde (2004) zufolge werden Berufungsverfahren als langwierig, intransparent und uneffektiv empfunden und geben oft keine Sicherheit über die Qualität der Entscheidung. Neissl (2005, S. 2) bemängelt „unterschiedliche Erfolgschancen zwischen den Geschlechtern" und äußert ebenfalls Kritik an der Objektivität von Berufungsverfahren, insbesondere werden „Leistungsmuster, die häufiger bei Frauen als bei Männern zu finden sind" schlecht abgebildet. Zudem wird von Bußmann (2004) hervorgehoben, dass die Definition von Qualitätskriterien häufig durch männliche Normen geprägt sowie auf männliche Lebensentwürfe zugeschnitten ist. Dies zeigt sich beispielsweise an der „Forderung nach Mobilität und ununterbrochener Vollzeitforschung […] und all dies gemessen am Lebensalter - Erwartungen, die in der Regel Frauen stärker belasten als Männer." (Neissl 2005, S. 5) Neben der Intransparenz der Verfahren und der Unterrepräsentanz von Frauen in Berufungskommissionen identifizieren Färber und Spangenberg (2008) als weitere zentrale Ursachen nicht-geschlechtergerechter Berufungsverfahren die Benachteiligung von Frauen durch informelle Netzwerke, eine schlechtere Beurteilung von Frauen bei gleicher Leistung, die Erachtung der Forschungsfelder von Frauen als weniger relevant und die Interpretation des „Habitus von Frauen als weniger karriereorientiert" (S. 15). Im Folgenden sind die am wesentlichsten erscheinenden Faktoren bei einer professionellen Auswahl von Bewerber/innen im Rahmen von Berufungsverfahren angeführt.

2.1 „Passgenauigkeit" von Bewerber/innen mit Hilfe von Anforderungsprofilen

Der erste hier beleuchtete Aspekt betrifft die Passgenauigkeit eines Bewerbers/einer Bewerberin mit der Organisation und bezieht sich auf die Ausformulierung konkreter Anforderungsprofile. Zimmermann (2006, S. 87) definiert „Passfähigkeit" zum einen als „wissenschaftliche Exzellenz, Qualität und Leistung" und führt zum anderen „persönliche Kompetenzen sowie kollektive Interessen und Anforderungen" an. Bei der Personalauswahl ist daher die Frage wesentlich, was gemessen werden soll (Lackne 2004). Die Antwort darauf geben Anforderungsprofile. Nachdem Berufungen idealerweise in eine langfristige strategische Entwicklungsplanung eingebettet sind, sollten für künftige Besetzungen an der Universität, auch Schmitt et al. (2004) zufolge, Anforderungsprofile und Finanzierungsvorstellungen vorhanden sein. Zudem sollten Auswahlkriterien jedenfalls mit der Ausschreibung einer Stelle festliegen und im Laufe der Verfahren nicht mehr stark modifiziert werden (Färber 2006).

Um eine hohe „Passgenauigkeit" zwischen den Anforderungen der Hochschule und dem/der Bewerber/in herzustellen, muss laut Voigt und Richthofen (2007) zunächst eine genaue Analyse der zu erfüllenden Tätigkeitsfelder erfolgen. Bei der Erstellung von Anforderungs- und Kompetenzprofilen im Rahmen von Berufungsverfahren schlägt Böckelmann (2008) ein gemeinsames Erarbeiten von Profilen mit den unterschiedlichen Betroffenen und Interessensvertretungen vor. Dabei sind im Anforderungsprofil die zu erfüllenden Aufgaben und Tätigkeiten, die Anforderungen an den/die zukünftige/n Stelleninhaber/in sowie die erforderlichen Kompetenzen zu definieren. In einem weiteren Schritt ist die Frage zu klären, woran - das heißt in welchem klar beobachtbaren Verhalten - die geforderten Kompetenzen zu erkennen sind. Diese notwendige Operationalisierung von Kompetenzen kann unter anderem mithilfe von Verhaltensbeschreibungen erfolgen. In einem nächsten Schritt sieht Böckelmann (2008) die Notwendigkeit der Gewichtung bzw. Differenzierung der Kompetenzen sowie deren Überprüfung. Um bei der Gewichtung der Kompetenzen und der Definierung von Anforderungen flexibel vorgehen zu können, wurden an der Fachhochschule Köln (2009) für jede Schlüsselkompetenz Verhaltensbeschreibungen entwickelt, aus welchen jene Beschreibungen zu wählen sind, die für die Besetzung der entsprechenden Professur besonders relevant sind. Vorteilhaft an der gemeinsamen Erarbeitung fachbereichsübergreifender Anforderungsmerkmale in Workshops mit Schlüsselpersonen ist einerseits, dass nicht für jede einzelne Professur erneut Schlüsselkompetenzen fixiert werden müssen, und dass andererseits die gemeinsame Beschäftigung mit dem Thema zu einem gemeinsamen Leitbild beiträgt (Voigt et al. 2007). Bei der Definition von Anforderungen schlagen Böckelmann, Stäuble und Müller (2007) zudem die Etablierung/Erarbeitung verschiedener Personalkategorien vor (z.B. Dozent/in, Wissenschaftliche Mitarbeiter/in, Assistent/in) und ordnen diesen Kategorien unterschiedliche Kompetenzen zu. Dabei sind grundlegende Kompetenzen (Selbstkompetenzen, soziale Kompetenzen und Methodenkompetenzen) in allen Personalkategorien zu erfüllen, während übergreifende Fachkompetenzen und leistungsbereichsspezifische Kompetenzen je nach Anforderungsprofil unterschiedliche Bedeutungen für einzelne Leistungsbereiche und Kategorien haben und demzufolge spezifisch einzufordern sind.

Um vorzubeugen, dass Transparenz und Gewichtung der Anforderungen von den Beteiligten in Berufungskommissionen abhängen bzw. sich die Kriterien im Verlauf der Verfahren ändern (können), wie Drack (2006) dies wahrnimmt, können zur Gewährleistung der Transparenz und Klarheit der Anforderungen verschiedene Arbeitshilfen etabliert werden, so zum Beispiel eine schematische Darstellung des Verfahrensablaufs, ein Beurteilungsblatt der Basiskompetenzen der Bewerber/innen sowie ein Gesamtbeurteilungsbogen über sämtliche Kompetenzen und die zur Überprüfung der Kompetenzen eingesetzten Verfahren (wie Probevorlesung, Fachgespräch, strukturiertes Interview, etc.).

2.2 Verfahrenstransparenz und Zusammensetzung von Berufungskommissionen

Ein zweiter wesentlicher Aspekt in Hinblick auf mögliche Verbesserungspotenziale bei Berufungsverfahren ist die Verfahrenstransparenz. Färber (2006) zufolge werden Berufungsverfahren als langwierige und unübersichtliche Prozeduren sowohl für die Bewerber/innen als auch für die Hochschule wahrgenommen. Durch fehlende Verfahrensregelungen entstehen Verhaltensunsicherheiten bei allen Akteur/-innen. Wesentlich für Zimmermann (2006) ist, dass Personalentscheidungen im offenen Wettbewerb und auf sachliche und transparente Weise stattfinden. Sie sieht die Verfahrenstransparenz zudem als Voraussetzung zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen bei Berufungen.

Zu Erfolgsfaktoren bei der Durchführung von Berufungsverfahren zählen laut Böckelmann (2008) weiters ein realistischer Ablaufplan mit Milestones und klaren Zuständigkeiten sowie die Information der Bewerber/innen über die jeweiligen Verfahrensschritte; insbesondere schriftliche Bestätigungen spielen hierbei eine große Rolle. Auch der Wissenschaftsrat (2005) hält die Verfahrenstransparenz von Berufungen für „unverzichtbare Voraussetzungen einer erfolgreichen Qualitätssicherung" und empfiehlt die Beiziehung externer Expert/innen in die Berufungskommission sowie die Berücksichtigung externer Gutachter/innen. Diese Aspekte …

stellen ebenso eine Maßnahme dar, die Transparenz der Entscheidungsfindung durch die Vielfalt der Perspektiven zu erhöhen, wie auch der Umstand, dass die berufende Institution bei Bedarf zusätzliche Fachgutachten einholen kann. Schließlich sind in diesem Zusammenhang die Beteiligung des Senatsberichterstatters und der Frauenbeauftragten an der Arbeit der Berufungskommission sowie die Besetzung der Berufungskommission mit Vertretern der von der Berufung betroffenen Statusgruppen zu nennen. (Wissenschaftsrat 2005, S. 32)

Hinsichtlich der Zusammensetzung der Berufungskommissionen sind die Kriterien der Zusammensetzung von Berufungskommissionen oft nicht klar (Neissl 2005). Zwar ist einerseits festzuhalten, dass die wissenschaftliche Qualifikation von Bewerber/innen nur von Fachvertreter/innen beurteilt werden kann, die Qualität der Kandidat/innen andererseits aber über das eigene Fach hinaus ebenfalls erkennbar sein sollte. Somit sollten auch Fachfremde in die Berufungskommission miteinbezogen werden (Schmitt et al. 2004). Weitere Mitglieder von Berufungskommissionen sollten sich zum einen aus einem Pool an entsprechend qualifizierten Personen, die umfangreiche Erfahrungen mit derartigen Verfahren haben, und zum anderen aus externen Expert/innen, welche eine entsprechende Außensicht einbringen, zusammensetzen (Schmitt et al. 2004). Hinsichtlich der Anzahl an Frauen in Berufungskommissionen weist auch der Wissenschaftsrat (2005, S. 5) darauf hin, dass „neben sämtlichen Statusgruppen und der Gleichstellungsbeauftragten auch stimmberechtigte Frauen sowie externe Fachvertreter" angehören sollten. Dies unterstützt Färber (2006), der zufolge die Präsenz von Frauen, insbesondere von Professorinnen und von Frauen als Vorsitzende in Berufungskommissionen, für Bewerberinnen als sehr wichtig erachtet wird. Die Anwesenheit von Frauen und Gleichstellungsbeauftragten in Berufungskommissionen wird von Bewerberinnen durchgängig gewünscht und als Unterstützung empfunden.

2.3 Geschlechtergerechtigkeit und Frauenförderung

Demografische Analysen zeigen das für Universitäten typische Bild des kontinuierlichen Absinkens des Frauenanteils

mit jeder Stufe der wissenschaftlichen Karriereleiter. Die Betrachtung aller österreichischen Universitäten zwischen 2004 und 2008 zeigt, dass sich der Professorinnenanteil zwischen 2004 und 2008 um 2.56 Prozent erhöhte (vgl. Abbildung 1). Während 2004 österreichweit von 2070 Professor/innen 264 (12.75%) weiblich waren, konnten im Jahr 2008 304 (15.31%) Frauen von 1986 Professor/innenstellen verzeichnet werden (vgl. Statistische Taschenbücher der Bundesministerien für Wissenschaft und Forschung sowie für Bildung, Wissenschaft und Kultur).

Die an Universitäten beobachtbare Unterrepräsentanz von Frauen bei Berufungen lässt sich auf unterschiedlichste Ausgrenzungsmechanismus zurückführen, deren Grundlage die Verkettung von traditioneller, jahrhundertealter Wissenschaftskultur und sogenannten objektiven Bewertungskriterien darstellen (Neissl 2005). Als dritter Betrachtungsaspekt ist demnach im Speziellen die Geschlechtergerechtigkeit bei Berufungen hervorzuheben, die als Querschnittsthematik bereits bei den beiden erst genannten Aspekten zum Tragen kommt und eine Vielzahl von Optimierungsmöglichkeiten im Rahmen von Berufungsverfahren bietet. So liegen für Färber (2006, S. 43) in Berufungsverfahren zahlreiche Möglichkeiten, „Bewerberinnen positiv einzubeziehen oder negativ auszugrenzen. […] Viele Berufungskommissionen bemühen sich um Neutralität und sind sich nicht bewusst, wie Geschlechterrollen und Geschlechterbilder in ihre vermeintlich neutralen Beurteilungen eingehen." Weiters kritisiert Färber (2006), dass an deutschen Hochschulen bisher keine prioritäre Berücksichtigung der Gleichstellungsthematik stattfand. Zudem werden „Lebensalter, Zahl der Publikationen und Höhe der Drittmittel [...] nicht selten als scheinobjektive Kriterien genutzt, ohne dass ein möglicher Genderbias Berücksichtigung findet" (Färber, 2006, S. 33). Weiters berichten Wissenschafterinnen über einen geschlechterdifferenzierenden Umgang mit Bewerber/innen und schildern negative Erfahrungen in Bezug auf den Ablauf und die Kommunikation in Berufungsverfahren. Erstens benennen die meisten befragten Frauen schlechte Kommunikation, vor allem Intransparenz, offenes Desinteresse oder Abwertung bis hin zu Angriffen als ihre persönlich wichtigste Erfahrung in Berufungsverfahren. Zweitens beschreiben Frauen anders als Männer diese Aspekte als verunsichernd. [...] Drittens beschreiben alle Bewerberinnen und Bewerber den hohen Stellenwert von informellen Netzwerken bei Berufungen. Die Frauen beschreiben sich jedoch anders als die Männer als sehr schlecht vernetzt. (Färber/Spangenberg 2008, S. 358)

Darüber hinaus spielen geschlechtsspezifische Stereotype und Rollenerwartungen bei der Beurteilung von Kandidat/-innen eine wesentliche Rolle. „Was bei einem Mann als professionell und souverän empfunden wird, kann bei einer Frau als dominant oder profilierungssüchtig empfunden werden" (Neissl 2005, S. 5).

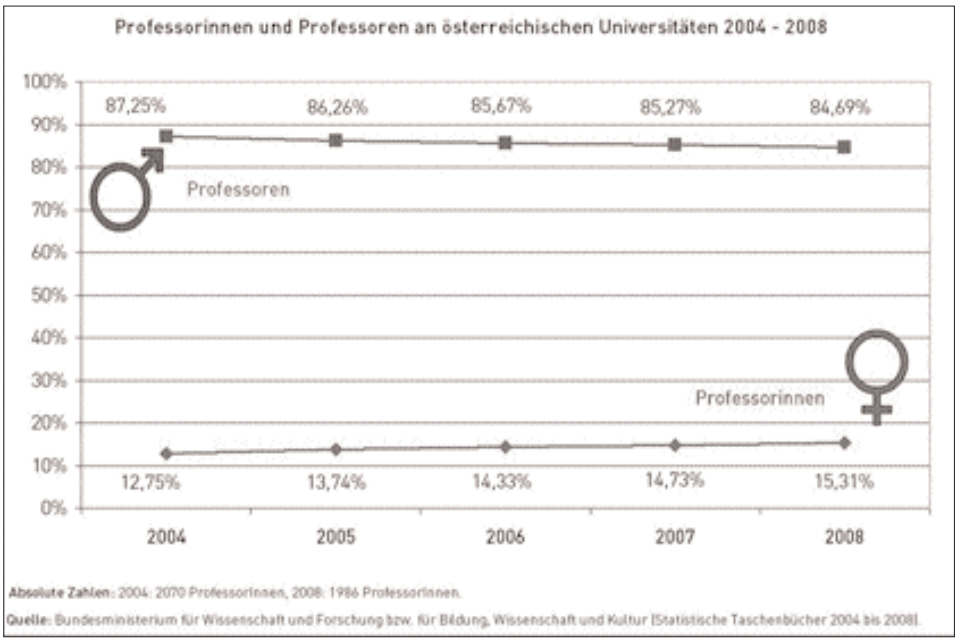
Allerdings halten Färber und Spangenberg (2008) auch fest, dass die Diskriminierung von Frauen sehr selten offen erfolgt. Zimmermann (2006) nennt ein Beispiel, in dem als entscheidendes Kriterium für die Auswahl eines Kandidaten zwar das Geschlecht war, die Begründung für die Auswahl aber fachspezifisch argumentiert wurde. Neissl (2005) postuliert, ebenso wie Hey (2005), vielmehr einen „male bonus" als eine explizite und offensichtliche Diskriminierung von Frauen. Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch der Wissenschaftsrat. Dieser ist weiters „…davon überzeugt, dass ein durch eine hohe Verfahrenstransparenz und die konsequente Berücksichtigung von Qualitätskriterien gekennzeichnetes Berufungsverfahren einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen bei Berufungen leisten wird" (Wissenschaftsrat 2005, S. 6). Färber (2006) rät daher zur Formalisierung von Berufungsverfahren, da damit die Gleichstellung von Frauen und Männern gefördert wird.

Dies gilt aber nicht automatisch: Nur wenn Genderaspekte systematisch und durchgängig in die formalen Festlegungen integriert werden, wird Gleichstellung als etwas sachlich Gebotenes wahrgenommen. [...] Eine Formalisierung sollte eine gute und gleichstellungsorientierte Praxis fördern, indem sie übersichtlich und vollständig alle Rechtsgrundlagen einschließlich des Gleichstellungsrechts aktuell zusammenfasst und Standards für gute Praxis einschließlich der Genderaspekte formuliert (Färber 2006, S. 36).

Bezogen auf die Formulierung von Gleichstellungsaspekten bei der Reform von Berufungsverfahren heben Färber und Spangenberg (2008, S. 359) die folgenden neun Aspekte im Besonderen hervor:

1. Kürzung der Verfahrensdauer,
2. Festlegung von Auswahlkriterien und Verbindung mit der Strukturplanung,
3. Ansprache von Bewerberinnen und Verfahren ohne Ausschreibung,
4. Zusammensetzung der Berufungskommission,

Abbildung 1



5. Externe Berufungskommissionsmitglieder und Gutachten,
6. Verfahrenstransparenz, Informationspolitik und Kommunikation,
7. Inhaltliche Ausgestaltung der Auswahlkriterien,
8. Wirkung von Geschlechteraspekten in Berufungsverfahren,
9. Gleichstellungsorientiertes Qualitätsmanagement.

Neissl (2005) empfiehlt zum Teil ähnliche Kriterien und schlägt zudem eine begleitende Beratung für Bewerberinnen durch den Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen sowie Genderkompetenz-Trainings für Mitglieder von Berufungskommissionen vor.

2.4 Weitere Empfehlungen zur Optimierung von Berufungsverfahren

Neben den bereits erwähnten Aspekten zeigen sich positive Effekte bei Berufungen laut Stelzer-Rothe (2007) weiters durch eine systematische Vorbereitung der Mitglieder der Berufungskommission und eine intensive Diskussion über jede/n Bewerber/in ohne Zeitdruck. Eine offene Kommunikation, ein Methodenmix, eine externe Unterstützung und ein guter Zeitplan werden ebenfalls als besonders förderlich für Berufungsverfahren empfohlen.
Bei der Überprüfung von gewünschten Kompetenzen ist insbesondere auf die Auswahl von entsprechenden Instrumenten zu achten, wobei eine Kombination mehrerer Instrumente zu empfehlen ist. Böckelmann (2008) fokussiert hierbei speziell auf Arbeitsproben und strukturierte Interviews, da diese - Schmidt und Hunter (1998) zufolge - die größte Validität bezogen auf die Berufsleistung haben. Arbeitsproben haben eine prognostische Validität von r = .54, strukturierte Einstellungsinterviews von r = .51 sowie allgemeine kognitive Fähigkeitstests von r = .51. Bei Instrumenten der Personal- und Managementdiagnostik sind die Gütekriterien Ökonomie, Verbindlichkeit, Transparenz und Akzeptanz (Lackner 2004) sowie Anforderungsbezug, Transparenz, Qualifizierung und Dokumentation (Voigt/ Richthofen 2007) von Bedeutung. Stelzer-Rothe (2007) fordert zudem, dass die Kriterien der Objektivität und Reliabilität den Kommissionsmitgliedern in Form einer Schulung näher gebracht werden sollten.
Landfried (2006) schlägt für eine Verfahrensoptimierung vor, den Findungsprozess durch eine/n externe/n Berater/in moderieren zu lassen, wobei dieser fachkundig und in der Wissenschaftskultur erfahren sein sollte. Zudem sollte die/der Moderator/in schon im Vorfeld unterstützend in der Schärfung des Anforderungsprofils der ausgeschriebenen Stelle wirken. Zusätzlich empfiehlt er die Begleitung und Unterstützung des/der Berufenen bei seinem/ihren Antritt in das neue Tätigkeitsfeld durch eine/n externe/n Berater/in.

3. Erkennen, Einschätzen und Bewerten von Schlüsselkompetenzen - ein qualitativer Ansatz

3.1. Anforderungen an Führungskräfte in der Wissenschaft

Es sind nicht Produkte, Preise, Marken, bestimmte Dienstleistungen oder Technologien, die ein Unternehmen von anderen eindeutig unterscheidbar machen und somit den Erfolg sicherstellen. All das lässt sich imitieren und ersetzen, kann durch Ähnliches ausgetauscht werden. Die Personen, deren Engagement, Qualifizierungen und Potenziale, sind demgegenüber nicht austauschbar, sie stellen den Vorsprung gegenüber anderen Unternehmen sicher, sie sind eigentlich das wichtigste Kapital - so jedenfalls die Darstellung von Jack Welsh [Anm. der Autorinnen: Vorstand von General Electric] (O'Boyle 1999).
Auch Domayer (2002, S. 32) hält die Ansicht Collins (2001) fest, „dass bei sogenannten ‚großartigen' Unternehmen Führungspersönlichkeiten anzutreffen sind, die ganz bestimmte Persönlichkeitskonstellationen aufweisen. Somit ist die Person ein maßgeblicher Faktor, durch den ein Unternehmen durchschlagenden Erfolg erhält." Im Rahmen von Potenzialeinschätzungen sollen entsprechende Persönlichkeitsstrukturen und -merkmale vorhergesagt bzw. Entscheidungsgrundlagen gesucht werden, die das Verhalten von Personen in der Zukunft vorhersagen. Allerdings „ist der Gegenstand, um den es geht, prinzipiell nicht erfassbar und unvorhersagbar. Eine Möglichkeit, dieses Problem und die damit verbundene Ambiguität zu lösen, besteht in der Schaffung von Konstrukten, die als Indikatoren für eine Prognose verwendet werden" (Domayer 2002, S. 34).
Umso mehr spielen demnach Anforderungsprofile eine Rolle bei der Personalauswahl und müssen als Grundvoraussetzung verstanden und gelebt werden, um an die Universität eine auf sie maßgeschneiderte Leitungspersönlichkeit zu berufen. Die Personalentwicklung kann dabei helfen, der Aufgaben- und Rollenvielfalt akademischer Führungskräfte gerecht zu werden und spezifische Qualitäten von Führungskräften in Universitäten zu identifizieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Managementkompetenzen, die in der Wirtschaft relevant sind, nur in modifizierter Form im universitären Umfeld anwendbar sind. Für Reinhardt (2006) beispielsweise spielen neben der wissenschaftlichen Eignung kommunikative Kompetenzen, Selbstmanagementfähigkeiten und Kompetenzen als Wissenschaftsmanager/in eine Rolle sowie die Professionalisierung der Wahrnehmung von Leitungs- und Managementaufgaben. Der Wissenschaftsrat (2005) beschreibt das Anforderungsprofil von Hochschullehrer/innen als komplex und von Multifunktionalität charakterisiert und führt unter anderem Fachkompetenzen, didaktische Fähigkeiten, Personalführung sowie die Fähigkeit, vielfältige soziale Kompetenzen (wie z.B. Gesprächsführung und Konfliktmanagement) einzusetzen als wesentlich an. Er hebt zudem hervor, dass in der Medizin die Krankenversorgung und Funktionen im Gesundheitswesen hinzukommen. Landfried (2006) spricht sich bei der Besetzung von Leitungspositionen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor allem für Wissenschafter/innen aus, die entsprechende Trainingsprogramme in Führungs- und Organisationsfragen absolviert haben oder einschlägige Erfahrungen auf andere Weise erworben haben. Bei Brendel, Eggensperger und Glathe (2006, S. 24) sieht das Kompetenzprofil eines Hochschulprofessors/einer Hochschulprofessorin wie folgt aus: „Insgesamt müssen Lehrende über Steuerungskompetenz nachhaltiger Lehr/ Lernprozesse verfügen, Kenntnisse und Kompetenzen zur Steuerung von sozialen Prozessen haben sowie über Schlüsselkompetenzen, Rollenkompetenz, Führungskompetenz und Innovationskompetenz verfügen."

Abseits von fachspezifischen Qualifikationen betrachtet auch Kernberg (zitiert nach Bauer 2008a) relevante Dimensionen, die bei Personen mit Führungsfunktionen von Bedeutung sind. „Integrität, Intelligenz, die Fähigkeit zum Führen reifer Beziehungen, gesunder Narzissmus und Achtsamkeit - auf diese Kurzformel lässt sich zusammenkochen, was der wohl bekannteste und renommierteste zeitgenössische Psychoanalytiker Otto Kernberg als Rüstzeug guter Führung nennt" (Bauer 2008a, K 29). Bei einer in Wien veranstalteten Tagung am 10. November 2008 veranschaulicht Kernberg die genannten fünf Bedingungen und präzisiert die Dimension Integrität mit den Eigenschaften „Ehrlichkeit" und „Unbestechlichkeit" und beschreibt den Aspekt Narzissmus mit „Selbstsicherheit als Führungskraft" und „Kritik ertragen können". Bauer (2008b, K 1) fasst Kernbergs Aussage zu Narzissmus mit „eine gesunde Selbstbehauptung (ein hilfreiches Maß an Narzissmus) haben" zusammen. Auch Vater und Kötter (1998) halten den Umgang mit Nähe und Distanz sowie die Fähigkeit auf Menschen bei „situationsadäquat angemessener Distanz" (S. 9) zuzugehen für relevant bei der Einschätzung von Potentialen. Als weitere Verhaltensdimensionen führen sie Empathie bei gleichzeitigem Achten auf die Organisationserfordernisse, Umgang mit Unsicherheit bei Entscheidungsfindungen, Fähigkeit im Gestalten und Handhaben von Teamsituationen, Gesprächssituationen anlassbezogen gestalten können und reflektierter Umgang mit der eigenen Autorität an (vgl. Vater/Kötter 1998, S. 9). Müller (2006) hebt als weiche Faktoren zudem eine kooperative Haltung potentiellen Kolleg/innen gegenüber hervor.

3.2 Qualitativer Ansatz bei der Bewertung überfachlicher Qualifikationen

Bei der Erarbeitung von Schlüsselkompetenzen, welche von Führungspersönlichkeiten zu erwarten sind, werden - wie bereits Domayer (2002) postulierte - zunächst relevante Konstrukte entwickelt, die eine Prognose von zukünftigem Handeln und Verhalten liefern sollen. Dabei ist zu empfehlen, eine Steuergruppe ins Leben zu rufen, welche sich mit der Thematik überfachlicher Qualifikationen befasst. Diese kann sich aus unterschiedlichen Schlüsselpersonen zusammen setzen, wie zum Beispiel dem Senat der Universität, dem Betriebsrat, dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, der Personalentwicklung, Gender Mainstreaming, dem zuständigen Vizerektorat sowie Vertreter/innen der Professor/innenschaft, der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen, etc.

Nach Konstituierung der Steuergruppe sind unter anderem folgende Überlegungen anzustellen:

- Über welche überfachlichen Schlüsselqualifikationen („core competences") sollen Führungskräfte an einer Universität verfügen? (z.B. Führungskompetenz, Sozialkompetenzen, Selbstkompetenzen, Didaktische Kompetenzen, Genderkompetenz, strategische Kompetenzen, etc.)
- Welche überfachlichen Kompetenzen sind der Universität ganz besonders wichtig und welche können weniger berücksichtigt werden?
- Soll eine Gewichtung der Kompetenzen vorgenommen werden?
- Welche Personenmerkmale begünstigen die Passgenauigkeit des Bewerbers/der Bewerberin mit den bestehenden Mitgliedern der Organisationseinheit sowie mit der Universität?
- Mit welchen konkreten Verhaltensbeschreibungen können die geforderten Kompetenzen beschrieben werden? z.B.:
  - Welche Personeneigenschaften tragen dazu bei, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter/innen fördern und gleichzeitig fordern?
  - Wie können im Speziellen Mitarbeiter/innenführung und Wissenschaftsmanagement überprüft werden?
- Soll der erarbeitete Kompetenzkatalog veröffentlicht werden? Wem soll dieser zugänglich gemacht werden?
- Sollen Musterfragen zu den erarbeiteten Kompetenzen bereits im Vorfeld erstellt werden?
- wenn ja: sollen diese veröffentlicht werden?
- wenn nein: wie kann die Vertraulichkeit der Fragen gewährleistet werden?
- Soll ein/e externe/r Berater/in während des gesamten Prozesses beigezogen werden?
- Soll ein/e externe/r Berater/in für Teilprojekte (z.B. Moderation von Workshops, Begleitung der Hearings, Einschulung von Mitgliedern von Berufungskommissionen, etc.) beigezogen werden?
- Wie wird die Information über das Procedere an die Mitarbeiter/innen der Universität weitergegeben?
- Wie kann die Transparenz der erarbeiteten Prozesse sichergestellt werden?
- und vieles mehr.

Nach Bearbeitung dieser Überlegungen wurden an der Medizinischen Universität Wien - ähnlich wie in der einschlägigen Literatur (vgl. Eilles-Matthiessen/Hage/Janssen/Osterholz 2002; Erpenbeck/Heyse 2007; Moussa 2004 sowie Brendel et al. 2006) die gewählten Kernkompetenzen operationalisiert, indem Verhaltensbeschreibungen erstellt wurden. Diese Beschreibungen sind als beispielhaft zu betrachten. Zur Schlüsselqualifikation „Führungskompetenz" kann als Beschreibung die Reflexion des eigenen Führungsstils, die Förderung von Mitarbeiterinnen in deren professioneller Weiterentwicklung, Kriterien zur Beurteilung der Leistungen von Mitarbeiter/innen, etc. herangezogen werden. Somit besteht für jede ausgeschriebene Professur die Möglichkeit, die Verhaltensbeschreibungen entsprechend den Anforderungen an die zu besetzende Stelle zu adaptieren und zu ergänzen. Dadurch haben die Mitglieder der Berufungskommissionen zum einen mehr Möglichkeiten des Einbringens weiterer Verhaltensmerkmale und zum anderen ist eine einseitige Vorbereitung der Kandidat/innen auf die geforderten Beispiele der Kompetenzen nicht möglich, da diese für jede Professur maßgeschneidert erstellt werden.

In einem weiteren Schritt gingen die Überlegungen dahin, für jede Schlüsselkompetenz bzw. deren operationalisierte Verhaltensbeschreibungen Fragen zu formulieren, die während der Hearings von den Mitgliedern der Berufungskommission angewendet werden. Um zu vermeiden, dass ein derartiger Fragenpool verbreitet wird und somit eine gezielte Vorbereitung auf diese speziellen Fragen seitens der Kandidat/innen erfolgt, wurde von dieser Idee wieder Abstand genommen. Stattdessen erfolgte in der Steuer-

gruppe die Einigung, den Kompetenzkatalog allen Interessierten zugänglich zu machen. Ein Vorteil an dieser Herangehensweise liegt in der klaren und transparenten Vermittlung der Erwartungen der Universität an die Bewerber/innen, die damit wiederum bereits im Vorfeld entscheiden können, ob sich diese damit identifizieren können.
Im Rahmen einer einjährigen Pilotphase wirkt zudem ein externer Berater unterstützend bei der Implementierung des Verfahrens mit. Dieser - ebenso wie das Procedere - wird während der konstituierenden Sitzung der Berufungskommission den Kommissionsmitgliedern vorgestellt. Nach der Zustimmung der Kommission, am Verfahren teilzunehmen, erfolgt am Tag der Hearings ein etwa einstündiger Input für die Mitglieder der Berufungskommission durch den Berater. Dieser vermittelt Fragetechniken zur Überprüfung der im Kompetenzkatalog enthaltenen „core competences". Da etliche Kompetenzen bzw. Verhaltensaspekte bereits während der Selbstpräsentation der Kandidat/innen in den Hearings beobachtet werden können, wurde der Kompetenzkatalog für die Anwendung während der Hearings schließlich so formatiert, dass rechts neben den Schlüsselkompetenzen und den dazugehörigen Beispielen von Verhaltensbeschreibungen Platz für Beobachtungen und Kommentare ist. In den Hearings erhält jedes Kommissionsmitglied einen Beobachtungsbogen mit dem Namen des/der jeweiligen Kandidat/in für Notizen und Kommentare. Die Bögen verbleiben selbstverständlich beim jeweiligen Kommissionsmitglied und spiegeln dessen persönliche Eindrücke wieder. Im Anschluss an die Hearings findet eine Diskussionsrunde gemeinsam mit den Mitgliedern der Kommission und dem externen Berater statt, in welcher die Eindrücke über die Kandidat/innen besprochen und reflektiert werden. Bei der Abstimmung der Kommission, welche Kandidat/innen in den Dreiervorschlag, der an den Rektor weitergeleitet wird, aufgenommen werden, ist der Berater nicht mehr anwesend. Dies entspricht dem Wunsch der Mitglieder der Berufungskommissionen und reflektiert den Umstand, dass Berufungskommissionen als eine der wenigen entscheidungsbefugten Kommissionen im UG 2002 verblieben sind. Vorbehalte gegen eine „Einmischung von außen" sind daher aus traditionellen Gründen durchaus nachvollziehbar. Im Anschluss an die Hearings wird ein kurzer Feedbackbogen an die Mitglieder der Berufungskommission ausgeteilt, um die Eindrücke zum Procedere zu erfassen.
Zur Sensibilisierung der Thematik werden weiters laufend halbtägige Workshops angeboten, die auf das Erkennen, Einschätzen und Bewerten von Kandidat/innen-Kompetenzen eingehen. Im Rahmen dieser Workshops werden gemeinsam Fragenformulierungen zu den Schlüsselkompetenzen erarbeitet. Diese Fragetechniken sollen einen anderen Blickwinkel auf die erfragten Aspekte ermöglichen und lassen eine höhere prognostische Validität erwarten. Zudem tragen die Workshops zur Selbstreflexion der Teilnehmer/innen bei und beleuchten auch Verhaltensweisen und Einstellungen.

4. Diskussion und Ausblick

Trotz aller positiver Aspekte, die im Rahmen von Satzungen und Frauenförderplänen an Universitäten zur Erhöhung der Professionalität, der Transparenz und der Geschlechtergerechtigkeit von Berufungsverfahren zu finden sind, bestehen der einschlägigen Literatur zufolge offensichtlich zahlreiche Mängel in der Durchführung von Berufungsverfahren. Der vorliegende Beitrag geht zum einen Motiven für professionalisierte Berufungsverfahren nach und stellt zum anderen ein qualitatives Verfahren vor, mit welchem durch klar definierte Schlüsselqualifikationen, das Beiziehen eines externen Beraters sowie die Erstellung von (hier nicht näher beschriebenen) Verfahrensrastern eine möglichst hohe Standardisierung und Transparenz sowie ein Beitrag zur Erhöhung der Geschlechtergerechtigkeit von Berufungsverfahren geleistet werden soll.
Die Erarbeitung eines Kompetenzkatalogs an überfachlichen Qualifikationen gemeinsam mit Entscheidungs- und Interessensvertreter/innen einer Universität kann neben den bereits erwähnten Aspekten einen wesentlichen Beitrag zu einem gemeinsamen Verständnis von relevanten Qualifikationen, die von künftigen Führungspersönlichkeiten erwartet werden, leisten. Entscheidend dabei ist die Einbindung aller relevanter Schlüsselpersonen, eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der Thematik und die Einigung auf einen vorgegeben Katalog an „core competences" sowie die Verbindlichkeit des Prozesses. Gleichzeitig muss aber auch klar sein, dass die zu den Kompetenzen erarbeiteten Verhaltensbeschreibungen nicht starr verankert sind, sondern als Beispiele fungieren und - je nach Ausschreibung bzw. Anforderungsprofil - ergänzt, adaptiert bzw. selektiert werden können. Beim Kompetenzkatalog handelt es sich somit um ein Instrument, das einen strukturierten Rahmen vorgibt, in welchem flexible Möglichkeiten der Anpassung an ein bestimmtes Anforderungsprofil gegeben sind. Weitere erfolgskritische Faktoren bei der Implementierung eines derartigen Prozesses scheinen weiters eine extrem hohe Transparenz und Informationsweitergabe sowie ein Angebot an Workshops zur Einführung in die Thematik und das Procedere zu sein. Die Workshops können sehr stark zur Erhöhung des Verständnisses beitragen, die Betrachtung überfachlicher Qualifikationen sensibilisieren und das Verständnis für entsprechende Frageformulierungen fördern. Eine Evaluierung nach jedem Berufungsverfahren soll auf einen möglichen Verbesserungsbedarf hinweisen und quantitative Daten zur Beurteilung der Verfahren vorbringen. Spätestens nach Ende einer ersten Pilotphase ist eine Evaluierungssitzung mit der Steuergruppe zu empfehlen, in welcher das Procedere und die gesetzten Maßnahmen einer genauen Betrachtung unterzogen und Änderungsbedarfe aufgedeckt und behandelt werden.
Ob das Verfahren langfristig die gewünschten Erfolge zeigen wird, das heißt, ob mit der Berufung die geeignete Persönlichkeit an die Organisationseinheit und die Universität bestellt wurde, kann sich erst in einigen Jahren zeigen, unter anderem dann, wenn für die Verlängerung einer Professur eine Evaluierung erforderlich ist. Die Publikation eines adaptierten Procederes und einer Feststellung des Erfolgs der gesetzten Maßnahmen ist in weiterer Folge angedacht.

Literaturverzeichnis

Akademie der bildenden Künste (2004): Satzung. Frauenförderungsplan. [http://www.akbild.ac.at/Portal/akademie/uber-uns/Satzung/Frauenfoerderungsplan/frauenforderungsplan, verfügbar am 16.06.2009]

Bauer, K. (2008a): Was macht gute Chefs aus? Otto Kernberg spricht zu den Bedingungen im STANDARD. Der Standard, 25./26.10.2008, K 29.
Bauer, K. (2008b): Narzissten, Paranoide, Autoritäre. Der Standard, 15./16.11.2008, K 1.
Böckelmann, C. (2008): Recruiting an Hochschulen. Erfahrungen und Knacknüsse. Präsentation im Rahmen des AUCEN-Workshops „Recruiting" am 23.01.2008 in Wien.
Böckelmann, C./Stäuble, E./Müller, R. (2007): Portfoliomodelle und Kompetenzanforderungen für Dozierende und den Mittelbau. Präsentation im Rahmen des AUCEN-Workshops „Recruiting" am 23.01.2008 in Wien.
Brendel, S./Eggensperger, P./Glathe, A. (2006): Das Kompetenzprofil von Hochschullehrer/innen: Eine Analyse des Bedarfs aus Sicht von Lehrenden und Veranstaltenden. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 1/H. 2, S. 55-84.
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2004): Statistisches Taschenbuch 2004. Österreich. [http://www.bmwf.gv.at./unidata, verfügbar am 15.06.2009]
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2005): Statistisches Taschenbuch 2005. Österreich. [http://www.bmwf.gv.at./unidata, verfügbar am 15.06.2009]
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2006): Statistisches Taschenbuch 2006. Österreich. [http://www.bmwf.gv.at./unidata, verfügbar am 15.06.2009]
Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (2007): Statistisches Taschenbuch 2007. Österreich. [http://www.bmwf.gv.at./unidata, verfügbar am 15.06.2009]
Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (2008): Statistisches Taschenbuch 2008. Österreich. [http://www.bmwf.gv.at./unidata, verfügbar am 15.06.2009]
Bußmann, H. (2004): Gender Equality unter gläserner Haut. Rede anläßlich der 11. Verleihung des Total E-Quality Prädikats am 27. Mai 2004 im Bonner Post Tower. [http://www.cews.org/total-e-quality/down/Festvortrag.pdf, verfügbar am 10.06.2009]
Collins, J. (2001): Firmenchefs brauchen kein überzogenes Ego. Harvard Businessmanager, Jg. 4/H. 9, S. 23 [zit. n. Domayer, 2002].
Domayer, E. (2002): Spielarten der Potenzialeinschätzung. Organisationsentwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 3, S. 32-41.
Drack, S. (2006): Die Mitwirkung von Gleichstellungsbeauftragten in Ernennungsverfahren - eine Qualitätssicherungsmaßnahme auf dem Prüfstand. In: Müller, B./Obexer, G./Salis, K. (Hg.): Wer sind die Besten? Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Tagung vom 23. März 2006 an der Universität Luzern, S. 60-64.
Eilles-Matthiessen, C./el Hage, N., Janssen, S./Osterholz, A. (2002): Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung. Ein Arbeitsbuch für die Praxis. Bern.
Erpenbeck, J./Heyse, V. (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. Münster.
Fachhochschule Köln (2009): Berufungs-Leitfaden zur Entwicklung von Anforderungsprofilen und zur Einschätzung von Bewerberinnen und Bewerbern in Berufungsverfahren der Fachhochschule Köln. [http://www.verwaltung.fh-koeln.de/organisation/dezernatesg/dezernat2/sg21/service/u/00315.php, verfügbar am 15.06.2009]
Färber, C. (2006): Gleichstellungsorientiertes Qualitätsmanagement in Berufungsverfahren – Ergebnisse einer Studie zur Berufungspraxis in Deutschland. In: Müller, B./Obexer, G./Salis, K. (Hg.): Wer sind die Besten? Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Tagung vom 23. März 2006 an der Universität Luzern. Schweiz:, S. 33-44.
Färber, C./Spangenberg, U. (2008): Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Frankfurt am Main.
Hey, B. (2005): Forschungsstand zum Thema Gender Aspekte in Auswahlverfahren für Professuren. Graz: Koordinationsstelle für Geschlechterstudien, Frauenforschung und Frauenförderung, Universität. [http://www.uni-graz.at/kffwww/pdf_dateien/STUDIE.PDF, verfügbar am 10.06.2009]
Hubrath, M. (2008): Bewerbung und Berufung. Online-Artikelsammlung. [http://www.academics.de/wissenschaft/bewerbung_und_berufung_10300.html, verfügbar am 06.05.2008]
Johannes Kepler Universität Linz (2005): Satzung der Johannes Kepler Universität Linz. Berufungsverfahren. [http://www.jku.at/Rechtsabteilung/content/e6696/e6617/e6605/11Senat07_Berufungsverfahren_V01_ger.pdf, verfügbar am 15.06.2009]
Lackner, A. (2004): Personalentwicklung - eine Kernkompetenz der AWO-Psychologie. In: Mehta, G. (Hg.): Praxis der Psychologie: ein Karriereplaner. Wien, S. 237-250.
Landfried, K. (2006): Thesen und Empfehlungen zu Berufungsverfahren und Rekrutierungsinstrumenten. Akademisches Personalmanagement - Positionen, Essen, S. 32-34.
Medizinische Universität Wien (2004): Satzung. X. Abschnitt - Frauenförderungsplan. Mitteilungsblatt vom 16.09.2004. [https://www.meduniwien.ac.at/files/6/3/29_mb_16_09.pdf, verfügbar am 16.06.2009]
Moussa, K. (2004): Kompetenzmodell Bundesverwaltung. Selbst-, Sozial- und Führungskompetenz. Eidgenössisches Personalamt EPA.
Müller, W. (2006): Thesen zur Gesprächsrunde: Berufungsverfahren und Rekrutierungsinstrumente. Symposium des Centrum für Hochschulentwicklung und des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft: „Akademisches Personalmanagement" (20./21. April 2006). [http://www.aucen.ac.at/pdf/Mueller_ThesenBerufungsverfahren.pdf, verfügbar am 24.07.2008]
Neissl, J. (2005): Gender Proofing des Auswahlverfahrens für Professor/innen an der Karl-Franzens Universität Graz. Graz: Koordinationsstelle für Geschlechterstudien, Frauenforschung und Frauenförderung, Universität Graz. [http://www.uni-graz.at/kffwww/pdf_dateien/STUDIE.PDF, verfügbar am 10.06.2009]
O'Boyle, T. F. (1999): At Any Cost: Jack Welch, General Electric, and the Pursuit of Profit. New York: Random House [zit. n. Domayer, 2002].
Reinhardt, C. (2006): Personalmanagement für akademische Führungskräfte. Workshop Akademisches Personalmanagement am 15.02.2006 in Essen. [http://www.akademisches-personalmanagement.de/cms/upload/downloaddateien/Reinhardt%20Referat.pdf, verfügbar am 15.06.2009]
Schmidt, F. L./Hunter, J. E. (1998): Personmerkmale zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung. In: Kleinmann, M./Strauss, B. (Hg.): Potenzialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen, S. 15-43.
Schmitt, T./Arnhold, N./Rüde, M. (2004): Berufungsverfahren im internationalen Vergleich. Centrum für Hochschulentwicklung, Arbeitspapier Nr. 53, S. 1-13.
Seböck, M. (2003): Universitätsgesetz 2002. Wien.
Stelzer-Rothe, T. (2007): Die Berufung von Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen als strategische Aufgabe. Die Neue Hochschule, Jg. 47/H. 4-5, S. 32-35.
Universität Graz (2005): Satzung. Frauenförderungsplan. Mitteilungsblatt vom 06.04.2005. [http://www.uni-graz.at/zvwww/gesetze/satzung-ug02-11.html, verfügbar am 16.06.2009]
Universität Wien (2005): Satzung. Frauenförderungsplan. Mitteilungsblatt vom 20.12.2005. [http://www.univie.ac.at/mtbl02/02_pdf/20051220.pdf, verfügbar am 16.06.2009]
Vater, G./Kötter, W. (1998): Von der definierten Laufbahn zum individuell gestalteten Karrieremuster. In: Krainz, E./Simsa, R. (Hg.): Die Zukunft kommt, wohin geht die Wirtschaft. Wiesbaden.
Voigt, I./Richthofen, A. (2007): Weiterentwicklung der Berufungsverfahren an Hochschulen. Personal- und Organisationsentwicklung, Jg. 2/H. 1, S. 30-34.
Wissenschaftsrat (2005): Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren. Jena. (http://www.wissenschaftsrat.de/texte/6709-05.pdf, verfügbar am 24.07.2008)
Zimmermann, K. (2006): Berufungsverfahren zwischen Affiliation und Human Resources. Auf dem Weg in ein „Akademisches Personalmanagement"? Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 1/H. 2, S. 85-94.

■ **Mag.a Dr.in Katharina Mallich,** MSc, Leiterin der Stabsstelle Personalentwicklung, Medizinische Universität Wien,
E-Mail: katharina.mallich@meduniwien.ac.at
■ **Mag.a Sandra Steinböck,** MSc, Leiterin der Stabsstelle Gender Mainstreaming, Medizinische Universität Wien,
E-Mai: sandra.steinboeck@meduniwien.ac.at
■ **a.o. Univ.-Prof.in Dr.in Karin Gutiérrez-Lobos,** Vizerektorin für Personalentwicklung und Frauenförderung, Medizinische Universität Wien,
E-Mai: vr_personal-frauen@meduniwien.ac.at

Martin Mehrtens

Personalentwicklungs-Programm der Universität Bremen „Kooperationsprojekte mit der Wirtschaft erfolgreich managen“

Martin Mehrtens

Bremen möchte die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft als Voraussetzung für Innovationen intensivieren. Die fehlende Analyse und Bewertung der wirtschaftlichen Potenziale der vorhandenen Forschung und die oft fehlende Ausrichtung auf strategische Partner aus der Wirtschaft erschweren Kooperationsprojekte mit der Wirtschaft. Die eigene Forschungsstrategie muss transparent gestaltet und in angemessener Form gegenüber potenziellen Wirtschaftspartnern kommuniziert werden. Dazu wird an der Universität Bremen seit 2006 ein Personalentwicklungsprogramm zur Förderung der Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft durchgeführt. Über eine gezielte Begleitung und Förderung werden Innovationskompetenz, unternehmerisches Denken und Entrepreneurship bei den Wissenschaftler/innen als Träger des Wissenstransfers entwickelt. Exkursionen zu F&E-aktiven Unternehmen und Gespräche mit Endscheidern aus der Wirtschaft vermitteln hierzu Innensichten, zu Zielen, Prozessen und Umsetzungschancen einer an Marktpotenzialen ausgerichteten Forschungskooperation mit der Wirtschaft.

1. Gründe für diese gezielte Personalentwicklung von Wissenschaftler/innen

Innovationen sind die entscheidende Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung und damit auch für die Zukunft des Landes Bremen. Innovationen entstehen aus der engen Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft: Forschungsergebnisse werden kontinuierlich in neue Produkte und Verfahren umgesetzt, die Forschung erhält wichtige Impulse aus den Unternehmen (z.B. Markt- und Kundenbedarfe) wie auch umgekehrt die Wissenschaft Motor der Entwicklung und Innovation für die Wirtschaft sein kann.

Bremen möchte die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft als Voraussetzung für eine Stärkung der FuE-Potenziale des Landes intensivieren. Dafür wurden im Rahmen der Innovationsstrategie des Landes fünf Leitthemen definiert, in denen die Kooperation beider Bereiche gezielt gefördert werden soll: Mobile Solutions, eLogistik, innovative Materialien, ökologische Intelligenz und Zukunftsmarkt Gesundheit.

Die Universität Bremen hat vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung und jüngsten Ergebnissen der Prognos-Studie zu den FuE-Potenzialen des Landes das Personalentwicklungsprogramm „Kooperationsprojekte mit der Wirtschaft erfolgreich managen“[1] konzipiert. Es ist ein konkreter Beitrag zur Förderung einer engen und an FuE-Bedarfen ausgerichteten Zusammenarbeit von Bremer Forschungseinrichtungen mit der Wirtschaft.

Auf der Grundlage der Erfahrungen des von 2006 – 2009 durchgeführten Personalentwicklungsprogramms „Kooperationsprojekte mit der Wirtschaft erfolgreich managen“ 1) soll für Wissenschaftler/innen mit Projektleitungsaufgaben in den bremischen Hochschulen und der Universität eine gezielte Förderung und Begleitung initiiert werden. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen, des Feedbacks der Teilnehmer/innen und angesichts der weiterhin notwendigen Förderung von Innovationspotenzialen und FuE-Kompetenzen in den Hochschulen Bremens ist dieses PE-Programm geplant und initiiert worden. Dieses Personalentwicklungsvorhaben wird von der Senatorin für Bildung und Wissenschaft der Freien Hansestadt Bremen als Modellvorhaben gefördert. Die Ergebnisse der jüngsten Prognos-Studie zu den Effekten aus Kooperationen bremischer FuE-Einrichtungen vom 30.07.2009 belegen eindrucksvoll erhebliche Bedarfe einer gezielten Personalentwicklung. Die Bedeutung der persönlichen Kooperationsebene für erfolgreiche FuE-Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft wird in dieser Studie ähnlich wie bereits in der Vorläuferstudie aus 2001 als kritischer Erfolgsfaktor besonders herausgestellt. Netzwerke und Informationsplattformen einerseits, aber auch Kompetenzträger, die entsprechende FuE-Bedarfe kennen und die „Sprache der Wirtschaft“ verstehen, sind notwendig, um den vorhandenen Informationsdefiziten zu begegnen und eine erfolgreichere FuE-Praxis im Lande zu begründen. Hierfür kann das folgend beschriebene PE-Programm unterstützend wirken.

2. Rahmenbedingungen und Ziele

In den Hochschulen und wissenschaftlichen Instituten Bremens werden in erheblichem Umfang wissenschaftliche Mitarbeiter/innen beschäftigt. In der Universität sind es ca. 1.500. Eine Vielzahl dieser Mitarbeiter/innen ist mit wichtigen Organisations- und Leitungsaufgaben in Forschung und Lehre betraut, ohne eine hinreichende binnenorganisatorische Legitimation und Klärung der Rolle –

[1] An dem vorgenannten Pilotvorhaben nahmen 16 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universität, der Hochschule Bremerhaven und der Hochschule für Künste teil.

Führungsaufgaben in der Wissenschaft sind i.d.R. professoral begründet.
Insbesondere für diese Aufgaben findet kaum eine fundierte und systematische Kompetenzentwicklung und -sicherung statt, so dass notwendige Qualitätsstandards und die Sicherung der Nachhaltigkeit erfolgreicher Wissenschaftskooperationen latent gefährdet sind. Hier gilt es, mit geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen anzusetzen. Ebenso sind die Wissenschaftler/innen in den Bremer Hochschulen wie auch andernorts mehrheitlich nicht gezielt auf FuE-Kooperationen mit der Wirtschaft vorbereitet.
Die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen verfügen über eine hervorragende fachliche Qualifikation und tragen selbst Sorge dafür, in den jeweiligen Disziplinen und Fachgebieten auf dem aktuellen Wissensstand zu sein. Im Hinblick auf die **Schnittstellenfunktion** mit den Auftraggebern und Kooperationspartnern aus der Wirtschaft und sonstigen Organisationen wird eine darüber hinausgehende Kompetenzentwicklung meist dem Zufall überlassen, obwohl diese Kompetenzen zunehmend erfolgskritisch sind. Die Stärkung der Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten und der zielführende Umgang mit Einstellungen und Erwartungen von FuE-Partnern sind ein Schwerpunkt der Förderung, um im „wissenschaftlichen Alltag" professionell zu kommunizieren, überzeugend zu argumentieren und in schwierigen Verhandlungssituationen souverän zu agieren. Mit der Erarbeitung lösungsorientierter Strategien im Umgang mit Anforderungen von FuE-Partnern und dem Erlernen eines konstruktiven Umgangs mit normativen Widersprüchen soll Kooperationshandeln verbessert und erleichtert werden.
Den wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen kommt im „Forschungsgeschäft" eine zentrale Rolle zu. Als Ansprech- und Verhandlungspartner/innen der Kooperationspartner aus Wirtschaft und Gesellschaft wie auch als interne Dienstleister/innen agieren sie in wichtigen Schlüsselfunktionen, die über den Erfolg „ihrer" Einrichtungen mit entscheiden. Sie sind nicht selten die FuE-Träger der jeweiligen Einrichtung und damit „Motor" zur Beförderung der (regionalen) FuE-Potenziale.
Fähigkeiten in so wichtigen Bereichen wie Kommunikation, Auftrags- und Drittmittelakquise, Verhandlungsführung und Führen schwieriger Kooperationsgespräche, Repräsentation und Kontaktpflege entscheiden wesentlich über künftige Forschungsmöglichkeiten und Kooperationschancen und sollen von daher über dieses Förderprogramm entwickelt und gefördert werden.
Das folgend skiziierte PE-Programm soll den einzelnen Teilnehmer/innen fördernd und begleitend helfen, notwendige Fähigkeiten zur Initiierung und erfolgreichen Umsetzung von FuE-Kooperationen zu entwickeln und diese über Vernetzung hochschulübergreifend zu sichern. Darüber hinaus sollen notwendige Orientierungen über Sprache, Kultur und Verhaltensformen sowie über den respektvollen Umgang mit FuE-Partnern aus der Wirtschaft und anderen gesellschaftlich relevanten Organisationen vermittelt und gestärkt werden.
Methoden und Herangehensweisen zur Initiierung von Forschungskooperationen mit Wirtschaftsunternehmen sowie die Ausrichtung von wissenschaftlichen Dienstleistungen an Marktbedürfnissen sind zentrale Themen dieses Programms. Das Förderprogramm bezieht die Unternehmenspraxis aktiv mit ein.
Die interdisziplinäre Vernetzung und der organisierte Austausch untereinander spielen hierbei eine große Rolle und werden mit dem Programm gezielt gefördert, weil wir erwarten, dass hierüber wichtige Impulse für die Entwicklung gegeben werden und Mut gemacht wird, die Dinge auf neue Art zu sehen und neue Forschungskooperationen auszuprobieren.
Die Vermittlung „informellen Wissens" und die Kommunikation der jeweiligen Forschungs- und Transferstrategien, die persönliche Positionierung wie auch die Verständigung auf Ziele und Werte stehen im Vordergrund und sind für die eigene Rollenklärung ebenso wichtig wie die Reflektion der eigenen Situation und das Bewusstmachen der persönlichen Stärken und Perspektiven.
Die an dem Programm beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sollen das Profil und das Transferpotenzial ihrer Forschung identifizieren, strategische Entwicklungsstrategien für die eigene Forschungsarbeit entwickeln, Transfer- und Kooperationspotenziale Ihrer jeweiligen Forschungsschwerpunkte herausarbeiten, potenzielle Märkte für ihr Know-how identifizieren und einen gezielten Forschungs- und Innovationstransfer organisieren. Es werden neue Sichten und Perspektiven erschlossen und strategische Herangehensweisen für die Kooperation mit der Wirtschaft erarbeitet. In allen Phasen ist hierbei eine sinnvolle Balance zwischen gezielter Förderung und selbst organisierter Entwicklung zu wahren, um Raum für individuelles Lernen zu sichern.

3. Zielgruppe

Zur Zielgruppe gehören alle wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen, die in den oben beschriebenen Funktionen in Hochschulen und wissenschaftlichen Instituten des Landes Bremen arbeiten. Alter und Zugehörigkeitsdauer spielen für die Teilnahme eine eher untergeordnete Rolle.
Letztlich soll die Zielgruppe über die Funktionsausübung im Bereich des praktischen **Wissenschaftsmanagements** bestimmt werden. So kann es durchaus sein, dass auch befristet beschäftigte Mitarbeiter/innen berücksichtigt werden, wenn dies aufgrund ihrer Aufgabe und Rolle sinnvoll erscheint.
Es gibt keine Präferenzen für Teilnehmer/innen aus bestimmten wissenschaftlichen Bereichen, sondern die Maßnahme soll als Angebot das gesamte Spektrum der Fächer bzw. der in Frage kommenden Wissenschaftseinrichtungen in Bremen ansprechen, um hierüber ein hohes Maß an Interdisziplinarität zu erzeugen. Über ein strukturiertes Bewerbungs- und Auswahlverfahren mit Beteiligung eines externen Personalberaters wurden Teilnehmer/innen ausgewählt, die hinsichtlich der derzeitig wahrgenommenen Funktion in den Instituten und hinsichtlich ihrer jeweils eigenen Entwicklungsinteressen erwarten lassen, dass sie dieses Förderprogramm mit viel Engagement und einer hohen Verbindlichkeit nutzen und über die zu erwartende Kompetenzentwicklung die Innovations- und Kooperationsfähigkeit ihrer Institute stärken werden. Ausgewählt wurden über dieses Bewerbungs- und Auswahlverfahren 15 Teilnehmer/innen aus 3 Hochschulen und einem privatrecht-

lich geführten Forschungsinstitut. An dem Förderprogramm nehmen 7 Wissenschaftlerinnen und 8 Wissenschaftler mit Projektleitungsaufgaben teil. Fachlich sind die klassischen Naturwissenschaften, die Ingenieurwissenschaften und die Gesundheitswissenschaften sowie 2 Transferbeauftragte der Hochschulen vertreten. Über diese interdisziplinäre Breite sollen neue Sichten entwickelt, zusätzliche Lerneffekte initiiert und auch Kooperationen über Fachgrenzen hinweg initiiert werden. Das Förderprogramm hat mit vorlaufenden Informations- und Klärungsveranstaltungen für Institutsleitungen und Interessierte im April 2010 begonnen und wurde nach Auswahl der Bewerberinnen im August 2010 mit einem feierlichen Auftakt, an dem Förderer, Institutsleitungen und die zu Fördernden teilnahmen, gestartet. Das Förderprogramm wird über 2 Jahre bis Mitte 2012 umgesetzt.

4. Inhalte und Umsetzung des PE-Programms

Über zwei Jahre hinweg sollen gezielt notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten für eine erfolgreiche Forschungskooperation mit der Wirtschaft entwickelt und ausprobiert werden. Die Maßnahmen zielen auf die Erweiterung und Weiterentwicklung notwendiger Handlungskompetenzen und Verhaltensdispositionen in schwierigen und komplexen Verhandlungs- und Projektsituationen mit FuE-Kooperationspartnern. Es sollen an FuE-Potenzialen ausgerichtete Produktsichten für Forschungsergebnisse und wissenschaftliche Dienstleistungen entwickelt und in diesem Zusammenhang neue Perspektiven für die Transferfähigkeit von Forschungsergebnissen und wissenschaftlichen Dienstleistungen gewonnen werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Entwicklung geeigneter und erfolgversprechender Handlungskompetenzen zur Förderung von FuE-Kooperationen.
Das Programm soll bei den Teilnehmer/innen

- die realistische Einschätzung der (eigenen) Stärken und Fähigkeiten fördern, um künftige Perspektiven und Möglichkeiten als „Innovation Agent" zu klären,
- Innovationskompetenzen entwickeln und stärken sowie unternehmerisches Denken fördern,
- die Marktsicht und Vernetzung mit der Wirtschaft fördern und
- erfolgreiche Innovationsprojekte im Verbund mit Unternehmen ermöglichen.

Die Förderung und Begleitung erfolgt in drei aufeinander abgestimmten und miteinander verbundenen Qualifizierungs- und Entwicklungsfeldern:

Qualifizierungs- und Entwicklungsfeld 1: **Mentoring**
Über ein internes Mentoring für die Teilnehmer/innen durch Wissenschaftler/innen mit ausgewiesenen FuE-Kooperations- und Projektleitungserfahrungen – hierfür konnten auch Absolventen des o.a. Pilotvorhabens gewonnen werden – sollen der angemessene Umgang mit Zielen, Kulturen und Rahmenbedingungen von FuE-Kooperationen vermittelt werden.
Das Mentoring erlaubt weiter konstruktive Rückmeldung zu Sichten und Handlungen der Mentees in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern und bietet von daher gute Perspektiven für eine FuE-relevante Reflektion des eigenen Arbeitshandelns. Über ein individuell passendes Mentoring sollen das eigenen Handeln besser verstanden und evtl. neue Sichtweisen gewonnen, Stärken und Ressourcen bewusst gemacht sowie eigene Lösungswege entwickelt werden.
Beim Matching der Tandems wird auf interdisziplinäre Konstellationen geachtet, um notwendige Außen- und Quersichten wirken zu lassen.

Qualifizierungs- und Entwicklungsfeld 2: **Seminare und Workshops**
In voraussichtlich 5 Workshops werden folgende Themenfelder bearbeitet:

- Projekt- und Innovationsmanagement in dynamischen Organisationen,
- Kommunikation und Selbstpräsentation,
- Gesprächs- und Verhandlungsführung - Umgang mit Einstellungen und Erwartungen von Gesprächspartnern aus der „Business-Kultur",
- Marktanalyse/Entwicklung von markfähigen Kooperationsofferten und wissenschaftlichen Diensten und - daraus abgeleitet - die Entwicklung von geeigneten Handlungsstrategien – „Verkaufen von Ideen und Dienstleistungen?",
- Technologie-Management.

Qualifizierungs- und Entwicklungsfeld 3: **Dialog und Vernetzung**
In drei so genannten **„Brückenveranstaltungen"** soll in moderierten Gesprächen mit professoralen Institutsleitungen und mit Firmen- oder Verbandsvertretern über Kooperationsmöglichkeiten und gemeinsame Marktperspektiven von Wirtschaft und Wissenschaft diskutiert und ein gemeinsames Commitment zur einer möglichen FuE-Strategie aufgebaut werden. In moderierten Gesprächen über Ziele, Erwartungen und Orientierungen soll ein lebendiger Austausch erfolgen. Diese Gespräche sollen gegenseitiges Verständnis fördern und gemeinsames Handeln erleichtern.
Darüber hinaus sollen über diese gemeinsamen Brückenveranstaltungen wichtige Impulse für die weitere interdisziplinäre und hochschulübergreifende Vernetzung in Bremen gesetzt werden. Die Erfahrungen in dem ersten PE-Programm stärken diese Erwartung.
Geplant sind 2 **Exkursionen** in Unternehmen, die Innensichten und FuE-Interessen transparent machen sowie Werte und Zielperspektiven einer marktfähigen Wissenschaftskooperation vermitteln sollen.
In moderierten Gesprächen mit Firmen- oder Verbandsvertretern erfolgt ein aktiver Austausch über Kooperationsmöglichkeiten von Wissenschaft mit Wirtschaft. In diesem Rahmen werden Erwartungen, Sichten und Kooperationsperspektiven ausgetauscht und über das Kennenlernen neue Kontakte geknüpft. Exkursionen in Unternehmen vermitteln Innensichten zu Zielen, Prozessen und Umsetzungschancen einer an Marktpotenzialen ausgerichteten Forschungskooperation mit der Wirtschaft. Gespräche mit F&E-Verantwortlichen vor Ort dienen dem Kennenlernen unternehmerischer F&E-Strategien und deren Umsetzung. Das direkte Gespräch mit Endscheidern regionaler Klein- und Mittelbetriebe und relevanter Wirtschaftsunternehmen in Sindelfingen, Ludwigshafen und Bremen eröffnete

neue und für die Kooperation förderlichen Sichten und Perspektiven für die Beteiligten. Gegenseitige Anforderungen und Erwartungen an eine erfolgreiche Kooperation wurden fassbar wobei das grundsätzliche Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und „Geschäft", zwischen Grundlagenforschung und Anwendungsorientierung hierbei nicht unerwähnt blieb. Insbesondere das direkte Gespräch mit Wirtschaftsvertretern eröffnete für die Beteiligten neue Perspektiven und förderte das Verständnis für mögliche strategische Kooperationspartner aus der Wirtschaft.
Die wissenschaftlichen Institutsleiter/innen sollen aktiv in das Förderprogramm eingebunden werden. Entwicklungs- und Perspektivgespräche zwischen den ausgewählten Teilnehmer/innen und den jeweiligen professoralen Vorgesetzten sollen u.a. eine neue interne Kooperationspraxis begründen oder entwickeln und die Übertragung von verantwortlichen Projekt- und Bereichsleitungsleitungsaufgaben fördern.
Die **Laufzeit** der Maßnahme beträgt zwei Jahre. Dies erscheint zum einen unter dem Aspekt der Vernetzung sowie der Entzerrung zahlreicher Veranstaltungstermine ratsam. Zum anderen soll der gewählte Zeitraum auch Raum für individuelle Entwicklung und Förderung der Teilnehmer/innen lassen.

■ **Dr. Martin Mehrtens,** Dezernent für Organisation, Personalentwicklung, IT und Zentrale Dienste in der Universität Bremen,
E-Mail: marmehr@uni-bremen.de

Liebe Leserinnen und Leser,

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

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

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

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

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung"

Die Anzeigenpreise: auf Anfrage im Verlag

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

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

Kontakt: info@universitaetsverlagwebler.de

Jasmin Döhling-Wölm & Carolin Schöbel-Peinemann

Jasmin Döhling-Wölm

Carolin Schöbel-Peinemann

Akademische Personalentwicklung als Strategie der Hochschulentwicklung

Personalentwicklung als wichtiger strategischer Faktor für die Organisationsentwicklung der Hochschulen hat in den letzten Jahren durch nationale und international veränderte Rahmenbedingungen und durch zunehmenden Wettbewerb der Hochschulen untereinander stark an Bedeutung gewonnen. Dies betrifft alle Zielgruppen, besonders aber das akademische Personal und der wissenschaftliche Nachwuchs stehen zurzeit im Fokus der Maßnahmen, wie man an den überall eingerichteten Graduierten- und Promotionszentren sieht. Seit 2009 baut die Personal- und Organisationsentwicklung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg eine systematische akademische Personalentwicklung auf. Bereits vorher gab es eine Reihe von einzelnen Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen, die aber in der Regel nur kleine Gruppen betrafen. Schwerpunkt waren hier beispielsweise Mentoring-Programme für Absolventinnen und Promovendinnen. Ziel ist nun, ein differenziertes Qualifizierungskonzept für Teilnehmende aller Qualifikationsstufen anzubieten, in Ergänzung zu und in Kooperation mit fachlich strukturierten Maßnahmen (Graduiertenschulen, Graduiertenkollegs und Promotionsstudiengängen).

Das Konzept der akademischen Personalentwicklung an der Universität Oldenburg - OlWiN

Das Programm für den Oldenburger wissenschaftlichen Nachwuchs (OlWiN) wird von der Stabsstelle Personal- und Organisationsentwicklung in Kooperation mit den Fakultäten konzipiert und organisiert.
Schrittweise wird ein Gesamtkonzept zur Qualifizierung und Personalentwicklung der Graduierten für folgende Zielgruppen realisiert:

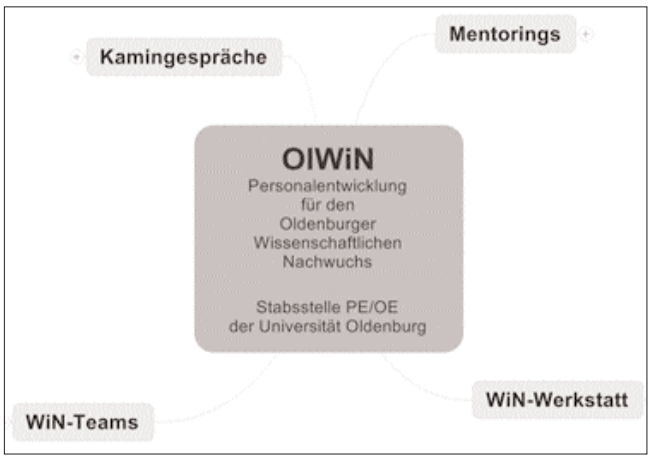
- Doktorand/innen,
- Postdoktorand/innen,
- Habilitand/innen,
- Juniorprofessor/innen.

Ziel ist die bedarfsspezifische Förderung von überfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen von Nachwuchswissenschaftler/innen der Universität Oldenburg. Um dieses Ziel zu erreichen und den Bedürfnissen dieser heterogenen Zielgruppe gerecht zu werden, verfolgt die Carl von Ossietzky Universität sowohl strukturelle als auch personelle Förderstrategien und setzt folgende Instrumente der Personalentwicklung ein: siehe Abbildung 1.

Mentoring und strukturierte Feedbackgespräche

Mentoring ist ein Instrument zur gezielten Förderung von Wissenschaftskarrieren. Die Fähigkeit, sich starke Bündnispartner/innen zu suchen, ist eine Kernkompetenz zur

Abbildung 1: Instrumente der Personalentwicklung bei OlWiN



Gestaltung des beruflichen Einstiegs. Im Rahmen von OlWiN gibt es zwei Mentoringprogramme für unterschiedliche Karriereperspektiven.
So wird zum einen das Berufungsmentoring zur Unterstützung des weiblichen Nachwuchses auf dem Weg zur Professur durchgeführt. Als interdisziplinärer Ansatz hat dieses Mentoring das Ziel, besonders durch die fachübergreifende Konzeption die Mentees in konkurrenzarmer Vernetzung zu unterstützen. Das vorhandene starke Netzwerk zu Mentor/in und „Doktoreltern" wird hier bereits in einer frühen Phase systematisch durch „schwache Bindungen" (Granovetter 1973) ergänzt, die für die spätere Karriere oft nicht unerheblich sind (Lang/Neyer 2004).
Im Rahmen der Kooperation mit der Graduiertenschule „Naturwissenschaft und Technik" (OLTech) der Fakultät für Mathematik und Naturwissenschaften wurde zusätzlich ein koedukatives Orientierungsmentoring entwickelt. Ziel ist es hier, einen sehr frühzeitigen Kompetenzaufbau in Bezug auf die selbst gesteuerte Karriereentwicklung und die berufliche und persönliche Orientierung anzuregen.
Im Rahmen dieser Mentoringprogramme werden die Mentees anhand von **strukturierten Feedbackgesprächen** durch die Personal- und Organisationsentwicklung systematisch im Entwicklungsprozess begleitet.
Mit jedem Coachee werden 1-2 Termine vereinbart, die zur Qualitätssicherung des Programms und zur individuellen Förderung folgende Inhalte konkretisieren.

- **Entwicklungsanalyse** (Reflexion des individuellen Fortschrittes anhand der ursprünglichen Zielvereinbarungen in der Bewerbungsphase),

- **Bedingungsanalyse** (Reflexion der aktuellen Rahmenbedingungen in Bezug auf die neu erworbenen Inhalte in den Seminaren und Inputs durch die Mentor/in),
- **Zukunftsanalyse** (Reflexion konkreter Handlungsimpulse durch das Programm in Bezug auf die eigene Karriereentwicklung und Aktionsplanung).

WiN-Werkstatt

Bei der WiN-Werkstatt handelt es sich um ein offenes Seminar- und Trainingsangebot mit jeweils 1-2tägigen Veranstaltungen, das allen Graduierten der Universität Oldenburg die Möglichkeit gibt, ihre Karriere für Forschung, Lehre und Wirtschaft modular (weiter) zu entwickeln.
Die Graduierten können in folgenden Qualifizierungsfeldern individuell und situationsgerecht überfachliche Kompetenzen erwerben:

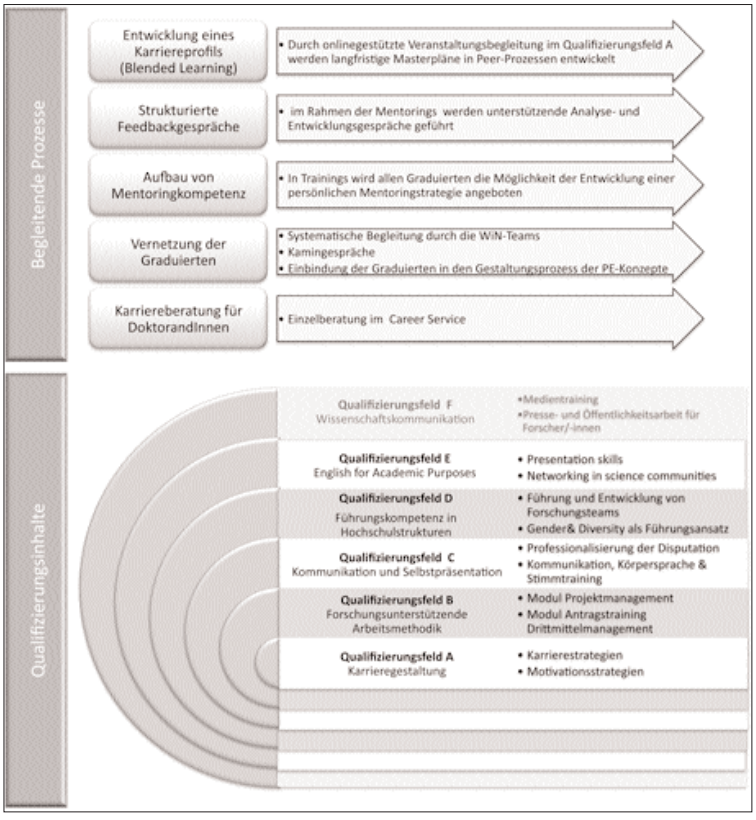
1. Qualifizierungsfeld A: **Wissenschaftliche Karrieregestaltung.** Das Seminarangebot dieses Qualifizierungsfeldes unterstützt die Graduierten bei der Reflexion und systematischen Erarbeitung einer strategischen Karrieregestaltung und bietet Methoden zur Motivation und zum Selbstmanagement.
2. Qualifizierungsfeld B: **Überfachliche forschungsunterstützende Arbeitsmethoden.** Im Fokus dieses Qualifizierungsfeldes steht der Kompetenzerwerb im Bereich des Projekt- und Drittmittelmanagements und der Beantragung von Fördermitteln. Aufeinander abgestimmte Grund- und Aufbaukurse ermöglichen den Teilnehmer/-innen den Erwerb spezifischer Modulzertifikate.
3. Qualifizierungsfeld C: **Kommunikation und Selbstpräsentation.** Unabhängig von der Entscheidung für eine wissenschaftliche Karriere bzw. eine Beschäftigung außerhalb der Hochschule - gemäß einer Studie von Dieter Grühn gilt letzteres für 90% der Promovierten - (Grühn et al. 2009) ist die kommunikative Kompetenz eine Kernkompetenz für die weitere berufliche Entwicklung. Übergreifende Angebote zu non-verbaler Kommunikation und Gesprächsführung gehören ebenso zu diesem Qualifizierungsfeld wie spezifische Angebote zur Vorbereitung einer Disputation.
4. Qualifizierungsfeld D: **Führungskompetenzen.** In diesem Qualifizierungsfeld werden die Teilnehmer/innen mit Fragen und Instrumenten der Personalführung vertraut gemacht.
5. Qualifizierungsfeld E: **English Skills for Academic Purposes.** Mit diesen Angeboten können die Graduierten ihre forschungsfeldbezogenen Englischkompetenzen in interkultureller Kooperation, für Präsentationen oder für Small Talk und Networking in Workshops trainieren.

In Kooperation mit den Fakultäten und unter Einbeziehung der Rückmeldungen der Teilnehmenden wird das Programmangebot laufend weiterentwickelt und ergänzt, um auf die Bedarfe eingehen und auf die jeweilige Nachfragesituation angemessen reagieren zu können.
Ein Bedarf, der in diesem Zusammenhang genannt wird, betrifft den Bereich der **Wissenschaftskommunikation**, um Forschungsergebnisse und Forschungswissen einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Der Aufbau eines sechsten Qualifizierungsfeldes ist daher in Vorbereitung. Um die Qualifizierungsbereitschaft und die gezielte Weiterbildung nachzuweisen, wird bei der Teilnahme von Veranstaltungen mehrerer Qualifizierungsfelder ein zusammenfassendes Gesamtzertifikat für die Graduierten ausgestellt. Dieses ist auch bei Bewerbungen in nicht-wissenschaftlichen Bezügen ein angemessener Nachweis für die überfachliche und interdisziplinäre Lern- und Weiterbildungsbereitschaft. Besonders wichtig ist die nachhaltige Unterstützung der Nachwuchswissenschaftler/-innen in der Praxis. Daher wurde zur Begleitung der Karrieregestaltung ein Blended Training Konzept entwickelt, das die Graduierten an kritischen Stellen im Kernprozess „Karrieregestaltung" begleiten kann und bei der Übertragung der Methoden und Strategien in die berufliche Praxis unterstützt. Zukünftig werden einzelne Workshops und die Mentoringprogramme mit diesem Konzept durch onlineunterstütztes Peer-Reviewing verstärkt. Denn nur die Integration der Inhalte in die Handlungsroutinen sichert die Nachhaltigkeit des persönlichen Karriereerfolgs.

WiN-Teams

Die WiN-Teams setzen auf dem Konzept der Erfolgsteams auf. Erfolgsteams sind in der Regel einjährige selbst organisierte Gruppen, die sich in der Erreichung individueller Ziele unterstützen. Das WiN-Team-Konzept sieht vor, dass alle externen und internen Nachwuchswissenschaftler/-innen der Universität Oldenburg eine Gelegenheit haben, sich in einem förderlichen Netzwerk systematisch zu unterstützen. Dieses Angebot ist eine strukturelle Fördermaßnahme der Personalentwicklung und kommt besonders Individualpromovierenden und extern Promovierenden ent-

Abbildung 2: Prozesse im OlWiN-Programm



gegen, die eine stärkere Anbindung an die Universität wünschen und Austausch mit Gleichgesinnten suchen. Da die Teams interdisziplinär zusammengesetzt sind, bietet sich hier die Gelegenheit, in konkurrenzarmer Atmosphäre miteinander persönliche Ziele während der Promotionsphase zu erreichen. Regelmäßig werden WiN-Team-Start-Workshops angeboten, die in die Methodik und Struktur der WiN-Teams einführen und eine Orientierung geben, wie die Teams funktionieren. Die Teams arbeiten dann eigenständig weiter und können auf Wunsch durch die Stabsstelle weitere inhaltliche und beratende Unterstützung erhalten.

Welche Vorteile bieten die WiN-Teams für die Graduierten?

- Sie erhalten Handwerkszeug zum Ziel- und Selbstmanagement.
- Sie erhalten durch die regelmäßigen Treffen mit Gleichen motivierende Unterstützung zum Beispiel in Phasen der Individualpromotion oder im Rahmen von externen Promotionen.
- Sie können ihre individuellen beruflichen Ziele in wertschätzender Atmosphäre konkretisieren und verdichten.
- Sie können ihre Kompetenz, andere systematisch zu fördern, einbringen und weiterentwickeln.
- Sie bauen ihr interdisziplinäres Netzwerk aus.

Kamingespräche

Vervollständigt werden die genannten Instrumente durch Kamingespräche. Diese bieten die Gelegenheit, sich in informeller und vertrauter Runde mit Themen und Expert/innen zum Beispiel aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft auseinanderzusetzen. Der intensive Austausch in entspannter Atmosphäre ermöglicht es den Graduierten, sich frühzeitig mit Multiplikator/innen zu vernetzen. Für die aktiven Teilnehmer/innen der Mentorings, der WiN-Werkstatt und der WiN-Teams werden deshalb regelmäßig Kamingespräche realisiert werden. Die Themen und die Gäste der Kamingespräche werden von der Gruppe der Aktiven bei OlWiN vorgeschlagen und durch die Programmmanagerin organisiert.

Information der Graduierten und inneruniversitäre Kooperation

Die umfassende Information der Graduierten ist ein zentrales Anliegen des Programms. Im Rahmen von OlWiN wird deshalb seit Dezember 2009 gezielt ein WiN-Verteiler aufgebaut. Damit haben die Graduierten die Gelegenheit, sich über die Weiterentwicklung der akademischen Personalentwicklung und der Qualifizierungsangebote zu informieren und auf Angebote zur Beratung und Qualifizierung der kooperierenden Einrichtungen hingewiesen zu werden.

Zu nennen sind hier:

- Career Service: Einzelberatung zu Karriereperspektiven der Promovierenden,
- Stabsstelle Forschung: Beratung zur Finanzierung von Forschungsvorhaben,
- Arbeitsstelle Hochschuldidaktik: Qualifizierung der Graduierten zur Förderung einer guten Lehre.

Erste Erfahrungen

Die Erfahrungen im ersten Jahr von OlWiN zeigen, dass es einen dringenden Bedarf an Angeboten zum Erwerb überfachlicher Kompetenzen gibt. Vor allem auch der modulare Zuschnitt der WiN-Werkstatt stößt hier auf Interesse.

Die langfristige Prozessbindung in Jahreszeiträumen wird jedoch von vielen Graduierten und Professor/innen als zu umfangreich empfunden, so dass hier nach flexibleren Modellen zur Gestaltung von Mentoringprozessen zu suchen ist. In diesem Zusammenhang entstehen Herausforderungen in Bezug auf die Herstellung von Teilnahmeverbindlichkeit. Dies hat einerseits mit der Schwierigkeit der Promovierenden zu tun, die Anforderung der fachlichen und der überfachlichen Qualifizierung zeitlich in Einklang zu bringen, andererseits auch mit der unterschiedlichen Unterstützung der Promotionsbetreuer/innen im Hinblick auf die überfachliche Qualifizierung.

Zusammenfassung und Ausblick

Das vorgestellte Programm ist erfolgreich implementiert und die Angebote werden gut angenommen. Auf der Programmebene wird es in der nächsten Etappe darum gehen, dieses Programm zu konsolidieren und die Angebote stärker nach Zielgruppen zu differenzieren (z.B. spezifische Angebote für Postdoc). Zudem werden gezielte Coachingprogramme entwickelt und durchgeführt, die eine flexiblere Gestaltung von Mentoringprozessen ermöglichen. Da Entwicklungsprozesse der Führungs- und Forschungspersönlichkeit einen angemessenen Zeitraum benötigen, um sich zu entfalten, werden die aufzubauenden Coachingmodule als prozessorientierte Angebote zur Nachwuchsförderung verstanden. Um die Maßnahmen der strukturierten fachlichen und überfachlichen Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sichtbar stärker zu verzahnen, ist geplant, die überfachlichen Beratungs-, Weiterbildungs- und Förderangebote in einer Graduiertenakademie zu bündeln und neben der Graduiertenschule „Naturwissenschaft und Technik", die zum 01. Juli 2009 eingerichtet wurde, eine weitere Graduiertenschule in den Kultur- und Sozialwissenschaften einzurichten.

Literaturverzeichnis

Granovetter, M. (1973): "The Strength of Weak Ties". The American Journal of Sociology, Vol. 78/No. 6, pp. 1360-1380.

Grühn, D. et al (2009): Der wissenschaftliche „Mittelbau" an deutschen Hochschulen – Zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen. Berlin.

Lang, F./Neyer, F. J. (2004): Kooperationsnetzwerke und Karrieren an deutschen Hochschulen – Der Weg zur Professur am Beispiel des Faches Psychologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 256/H. 3, S. 520-538.

Vertiefende Artikel zur Entwicklung des Konzepts in den folgenden Ausgaben

Prozess Netzwerken – Gewusst mit wem …

Strategisches Netzwerken als Förderinstrument der akademischen Personalentwicklung

Prozess Karriereberatung – Gewusst wie …

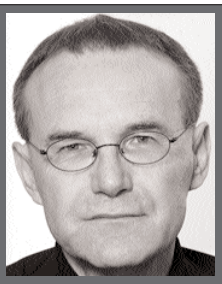
Personalentwicklung durch eine systematische Karriereberatung der Graduierten

■ **Jasmin Döhling-Wölm,** Programmmanagerin akademische Personalentwicklung, Universität Oldenburg, E-Mail: jasmin.doehling@uni-oldenburg.de

■ **Dr. Carolin Schöbel-Peinemann,** Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung, Universität Oldenburg, E-Mail: carolin.schoebel.peinemann@uni-oldenburg.de

Enrique Grabl & Sigrid Mansky

Programm/Curriculum academic didactics (Hochschuldidaktisches Studienprogramm FH CAMPUS 02)



Enrique Grabl

Sigrid Mansky

1. Zielgruppe(n)
a. Lektor/innen und Lehrbeauftragte der FH CAMPUS 02
b. Lehrende von anderen akademischen Institutionen

2. Besondere Kennzeichen/Profil des Studiums, z.B.
2.1 dem Profil zu Grunde gelegte Analyse beruflicher Anforderungen? Wo nachlesbar?
Langjährige Berufserfahrung in der Wirtschaft und/oder akademischen Bildungsinstitutionen.

2.2 Intendierte Lernergebnisse/Profil des Programms (learning outcomes)?
Eine Professionalisierung im Bereich der Didaktik, angewandten Unterrichtsmethodik, Mediendidaktik und Kommunikationspsychologie.

3. Beginn, Umfang (Stundenvolumen und Leistungspunkte =LP) und zeitliche Dauer des Studiums (in welcher Zeit ist das Zertifikat erreichbar; u.a. wie viele Veranstaltungen werden jährlich angeboten?)
350 Stunden Workload (davon ca. 250 LE Präsenz + Telephasen, 100 Stunden Elearning und Abschlussarbeiten), 14 ECTS; 3 Semester, 13 Veranstaltungen pro Jahr.

4. Studienprogramm, Modulstruktur und -umfang
4.1 Präsenzstudium, Teilzeitstudium bzw. berufsbegleitendes Studium
Berufsbegleitendes Studium mit Präsenzzeiten und E-Learning Phasen.

4.2 Stufung und Struktur, Umfang der Module
siehe Abbildung 1

4.3 Zeitliche Formate der Veranstaltungen (z.B. Blockveranstaltungen oder Kurzformen)
Blockveranstaltungen und Kurzformen.

4.4 Pflicht-, Wahlpflicht- und Wahlbereich? Persönliche Profilbildung möglich?
Modul 1: alle Lehrveranstaltungen sind Pflichtveranstaltungen, Modul 2, 3 und 4: Pflicht und Wahlpflichtveranstaltungen.

5. Zulassungsvoraussetzungen, Kriterien und Umfang der Anerkennung andernorts erbrachter Leistungen?
Zulassungsvoraussetzung: nachgewiesener Lehrauftrag an einer akademischen Bildungseinrichtung.
Anerkennung andernorts erbrachter Leistungen: Möglichkeit einer Feststellungsprüfung;
Lehrveranstaltungen, die inhaltlich mindestens 80% der Lehrinhalte und Lernziele der jeweiligen Lehrveranstaltung enthalten, werden anerkannt

6. Organisation des Studiums
6.1 Anmeldung selektiv zu Einzelveranstaltungen oder Einschreibung in das ganze Programm?
Beides möglich.

6.2 Existiert für das Programm ein Verbund/ein Netzwerk mit anderen Hochschulen?
nein

6.3 Existiert eine Lernplattform o.ä.
Ja, Lernplattform Moodle.

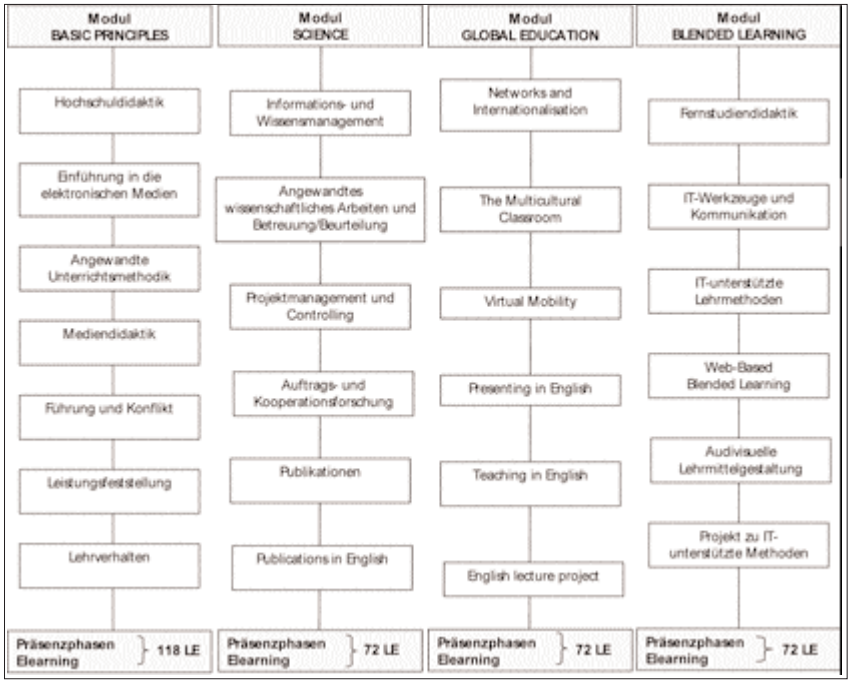
7. Art der Feststellung und Dokumentation des Studienerfolgs?
Pro Modul eine Abschlussarbeit (z.B. komplette Semesterplanung für Modul 1).

8. Art des Studienabschlusses?
Gesamtzertifikat und Teilnahmebestätigungen für einzelne Lehrveranstaltungen und/oder Module, verliehen vom Institut für Hochschuldidaktik und Human Resources, unterschrieben vom Rektor, Geschäftsführung und IHD Leitung.

9. Art der Qualitätssicherung? (Evaluation, wiss. Beirat o.ä.)
Evaluierung durch alle Teilnehmer/innen, derzeit Überarbeitung durch Arbeitsgruppe mit internen und externen Lektor/innen und Lehrbeauftragten.

10. Kosten des Studiums
Für FH CAMPUS 02 Lektor/innen keinerlei Kosten, für Externe 2.500 Euro pro Modul.

Abbidung 1



11. Beratung und Kontakt

Sekretariat des Instituts für Hochschuldidaktik und Human Resources.

12. Homepage für weitere Informationen

Homepage und Programm werden derzeit aktualisiert und überarbeitet.
Für jede Lehrveranstaltung werden exemplarisch 2 Lernziele angegeben:

Modul Basic Principles

Hochschuldidaktik Vorlesung + Seminar
- Eine Unterrichtsvorbereitung (Planung und Organisation) basierend auf den menschlichen Lerngrundlagen aufbauen und entwickeln.
- Operationalisierbare Lernziele nach verschiedenen Kriterien konstruieren und Lernzielkontrollen durchführen.

Einführung in die elektronischen Medien
- Die Begriffe „Kurs", „Block", „Thema" und „Lernschritt" in MOODLE unterscheiden.
- Forenbeiträge lesen, verfassen und mit Dateianhängen versehen können.

Angewandte Unterrichtsmethodik Vorlesung + Seminar
- Die einzelnen Lernfaktoren nennen und erklären.
- Sozialformen und Methoden für den Unterricht planen.

Mediendidaktik
- Ein persönliches Regelwerk für die Gestaltung der Medien erstellen.
- Die Informationsdichte lernpsychologisch und wahrnehmungspsychologisch abstimmen.

Führung und Konflikt
- Die Merkmale einer Führungspersönlichkeit beschreiben und sich selbst in dieser Rolle kritisch reflektieren.
- Konstruktives Konfliktverhalten durch Einsatz von Kommunikationstechniken erläutern und anwenden.

Leistungsfeststellung
- Unterschiedliche Varianten der Leistungsfeststellung einsetzen.
- Konstruktive Rückmeldungen bei schriftlichen Leistungsfeststellungen durchführen.

Lehrverhalten
- Frontalunterricht einfach, prägnant und stimulant durchführen.
- Selbsttätigkeitsphasen beim lernenden methodisch-didaktisch adäquat auslösen.

Modul Science

Informations- und Wissensmanagement
- Informationen zielgerecht sammeln und strukturiert verarbeiten.
- Eigene Fachtexte nach den Geboten der Verständlichkeit verfassen.

Angewandtes wissenschaftliches Arbeiten und Betreuung/Beurteilung
- Die Grundlagen des Zitierens von wissenschaftlichen Arbeiten benennen (Zitate, Verweise, Zitate aus zweiter Hand, …).
- Den Ablauf des Betreuens von wissenschaftlichen Arbeiten in den wesentlichen Grundzügen beschreiben.

Projektmanagement und Controlling
- Die wichtigsten Projektphasen im Projektmanagement darstellen.
- Die wichtigsten Verhaltensregeln und Tools im Controlling anwenden können.

Auftrags- und Kooperationsforschung
- Forschungsziele, die von Studierenden gelöst werden können, beschreiben.
- Allgemeine Erfolgsfaktoren für Kooperationsforschung und das Bearbeiten von Forschungsfragen darstellen.

Publikationen
- Die Publikation strukturieren.
- Wichtige Methoden zur Verbesserung einer wissenschaftlichen Publikation kennen und anwenden.

Publications in English
- Publikationen in englischer Sprache dem wissenschaftlichen Sprachdictus angepasst erstellen.
- Publikationen in englischer Sprache prägnant und Kernproblematik aufzeigend formulieren.

Modul Global Education (Modul wird in englischer Sprache gehalten)

Networks and Internationalisation
- Vorteile eines internationalen Netzwerks für Lehre und Forschung erkennen und nutzen.
- Internationale Kontakte bzw. ein internationales Partnernetzwerk in der Lehre aufbauen.

The Multicultural Classroom
- Eigene kulturelle Identität und Prägung kritisch reflektieren.
- Auf Studierende mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen eingehen können.

Virtual Mobility
- Elemente einer Mobilität über elektronische Medien durchspielen.
- Auf kulturelle Unterschieden über Online-Kommunikation eingehen können und Selbstvertrauen im Umgang mit multikulturellen Settings erlangen.

Presenting in English
- Eine Präsentation in englischer Sprache flüssig und professionell halten.
- Eigene und andere Präsentationen aus verschiedenen Blickpunkten reflektieren und analysieren können.

Teaching in English
- Auf Einwürfe und Zwischenfragen flexibel reagieren können.
- Teile der eigenen Lehrveranstaltung in englischer Sprache halten.

Modul Blended Learning

Fernstudiendidaktik
- Kursspezifische didaktische Modelle für den Einsatz von Fernstudienelementen in den Lehrveranstaltungen entwickeln.
- Interaktive Lernerfolgskontrollen konstruieren und den Studierenden darbieten.

IT-Werkzeuge und Kommunikation
- Die wichtigsten Funktionen in der Lernplattform MOODLE bedienen.
- Arbeitsaufträge formulieren und den Studierenden kommunizieren.

IT-unterstützte Lehrmethoden
- Für die gewählte Sozialform das passende MOODLE-Modul auswählen.
- Einen Lerntest von Studierenden ausarbeiten lassen.

Web-Based Blended Learning
- Mit Articulate bestehende PowerPoint-Präsentationen vertonen und diese im Internet lauffähig machen.
- Interaktive Lerntests mit Articulate Quizmaker erstellen und diese im Internet lauffähig machen.

Audivisuelle Lehrmittelgestaltung
- Die 10 wichtigsten Regeln zur optimalen Bildaufnahme aufzählen.
- Unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten der TV-Technik, nach methodisch/didaktischen Grundsätzen, zuordnen.

Projekt zur IT-unterstützten Methode
- Für eine selbst gewählte Unterrichtssequenz einen Gesamtentwurf für ein zweistündiges Fernstudium entwickeln.
- Eine effiziente Kommunikationsstruktur einrichten.

■ **Dr. Enrique Grabl,** Leitung des Institut für Hochschuldidaktik und Human Resources, CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH,
E-Mail: enrique.grabl@campus02.at
■ **Sigrid Mansky,** Mag., Assistentin IHD Leitung, CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH,
E-Mail: sigrid.mansky@campus02.at

Reihe Gestaltung motivierender Lehre in Hochschulen: Praxisanregungen

im Verlagsprogramm erhältlich:

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

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

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

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

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

Sabine Zauchner

Master of Higher Education (MoHe) - Exzellente Hochschullehre

Sabine Zauchner

1. Zielgruppe

Universitäts- und Fachhochschulangehörige, Universitätslehrer/innen und Universitätslektor/innen

2. Besondere Kennzeichen des Studiums

Der Universitätslehrgang „Master of Higher Education – Exzellente Hochschullehre" vermittelt Lehrqualifikationen für eine Lehrtätigkeit an Hochschulen und Weiterbildungsinstitutionen. Im Rahmen des Universitätslehrganges wird eine systematische didaktische Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Senior Lecturers, Lektor/innen, Universitätsassistent/innen und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen mit Qualifikationsvereinbarung) angeboten. Der Weiterbildungsstudiengang soll den Studierenden in der Auseinandersetzung mit praxisnahen und handlungsbezogenen Modellen die Ausbildung professioneller Lehrkompetenzen ermöglichen und sie befähigen, didaktisch hochwertige Lehre an Hochschulen und in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu entwickeln und durchzuführen.
Die Studierenden werden befähigt, Lehrveranstaltungen bzw. Lehrveranstaltungssequenzen inhaltlich zu planen, Lehr- und Lernziele zu definieren, Lehrveranstaltungen organisatorisch zu begleiten, sowie die Ergebnisse zu kontrollieren und evaluieren. Weiters wird die Fähigkeit vermittelt, Lernprozesse zu steuern, i.e. mit der Lernsituation, dem Lernstoff und den Lernbedingungen verantwortlich umzugehen. Die Studierenden erlernen zielgruppen- und sachorientiert ein angemessenes Methodenspektrum einzusetzen, das sich an den Bedürfnissen von Lehrenden und Lernenden orientiert. Darüber hinaus erwerben die Studierenden die Fähigkeit, neue Medien und Kommunikationsmöglichkeiten in die Lehre zu integrieren und einschlägige Technologien auf empirischer und theoretischer Basis beurteilen zu können.

3. Beginn, Umfang und zeitliche Dauer des Studiums

Voraussichtlicher Beginn: 25.6.2010
Der Universitätslehrgang „Master of Higher Education - Hochschuldidaktik" umfasst 75 ECTS und dauert berufsbegleitend 4 Semester.

4. Studienprogramm, Modulstruktur und -umfang

Das Studienprogramm ist modular organisiert und setzt sich aus den in Tabelle 1 aufgelisteten Module und Lehrveranstaltungen zusammen.

Tabelle 1: Module und Lehrveranstaltungen MoHE

Module	Lehrveranstaltungen	ECTS
0. Grundlagen der Hochschuldidaktik	0.1 Aufgabenfelder und Anwendungsgebiete der Hochschuldidaktik	
		1
1. Planungskompetenz		
	1.1. Veranstaltungsplanung und Unterrichtsorganisation	5
	1.2 Qualität, Evaluation und Prüfungen	5
2. Leitungskompetenz		
	2.1 Kommunikation und Prozesssteuerung	5
	2.2 Dimensionen der Leitungspersönlichkeit	5
3. Methodenkompetenz		
	3.1 Lehre, Didaktik und Unterrichtsmethoden	5
	3.2 Lernumgebungen und Lernmethoden	5
4. Medienkompetenz		
	4.1 Bildungstechnologische Lehrkonzepte	5
	4.2 Didaktisches Design von E-Learning Szenarien	5
5. Praxistransfer		
	5.1 Praxis-Begleitseminar	3
	5.2 Lehrprobe und Peer Hospitation	10
6. Master Thesis		
	6.1 Seminar zur Masterthesis	3
	6.2 Masterthesis	18
GESAMT		75

5. Durch Abschluss eröffnete Berufsfelder

Der Studiengang bietet Wissenschaftler/innen eine systematische didaktische Weiterbildung zur Professionalisierung ihrer Lehrtätigkeit an Hochschulen und Weiterbildungsinstitutionen.
Berufsfeld: z.B. Senior Lecturer lt. Novellierung UG 2002

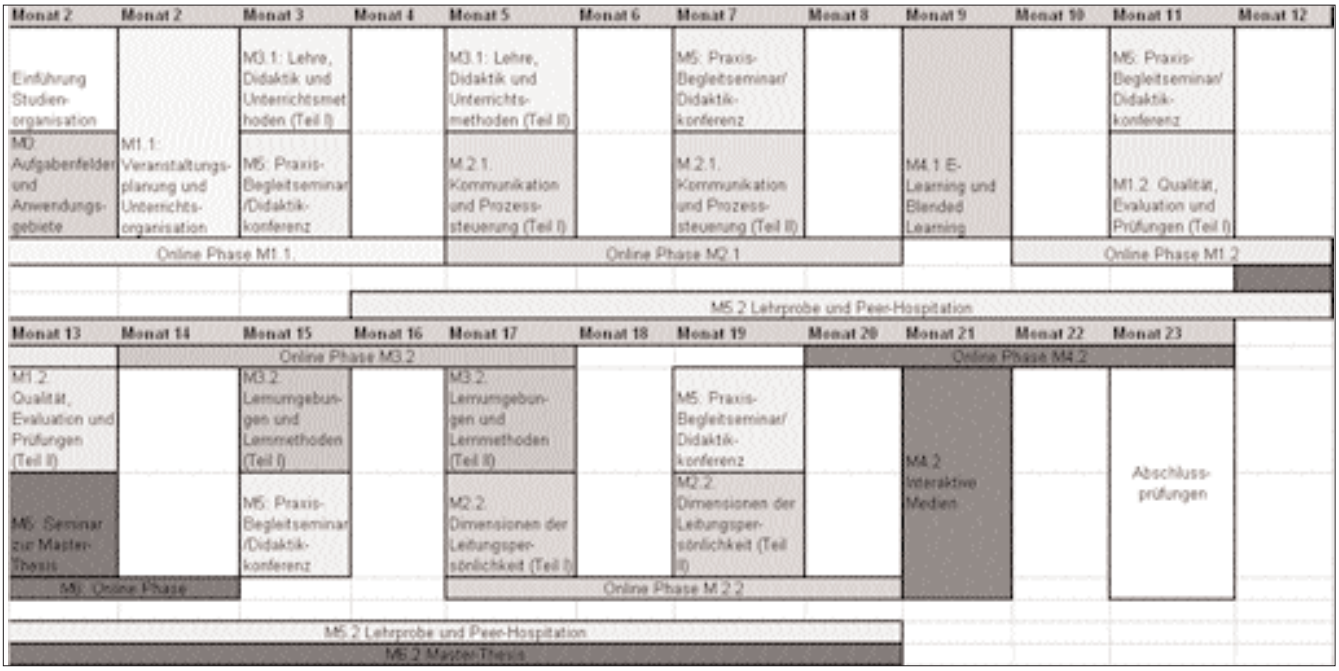
6. Zulassungsvoraussetzungen

Abgeschlossenes inländisches (AT) Hochschulstudium bzw. nach Maßgabe ausländischer Studienvorschriften abgeschlossenes gleichwertiges ausländisches Hochschulstudium, oder abgeschlossenes Lehramtsstudium an einer inländischen Pädagogischen Akademie bzw. gleichwertiger ausländischer Abschluss.

7. Organisation des Studiums

Um den Anforderungen eines berufbegleitenden Studiums bestmöglich nach zu kommen, ist die Anzahl der Präsenztage reduziert. Stattdessen werden die einzelnen Fachmodule im Blended Learning-Modus angeboten, der einen sinnvollen Mix aus Präsenzphasen, Selbststudium und betreutem Online-Lernen vorsieht. Jedes Modul besteht in der Regel aus einer Online-Vorbereitungsphase, einem bis zwei Präsenztagen, sowie der Nachbereitungsphase mit ab-

Abbildung 1: Zeitliche Modul-Abfolge, Präsenz- und Onlinephasen des Masters of Higher Education



schließender Leistungsfeststellung. Der zeitliche Ablauf des Lehrganges ist in Abbildung 1 in Detail dargestellt. Die Online-Phasen werden über eine Lernplattform begleitet, die zudem der Lehrgangsleitung als organisatorische „Schaltzentrale" und den Studierenden als Kommunikationsplattform zum Erfahrungsaustausch und gemeinsamen Arbeiten dient. Aufgrund der mit ca. 15 Teilnehmer/innen begrenzten Gruppengröße können die Studierenden durch Online-Tutoren und -Tutorinnen und hochqualifizierte Experten und Expertinnen, die den aktuellsten Wissensstand aus ihrem Fachgebiet vermitteln, individuell betreut werden.

8. Art der Feststellung des Studienerfolges

Die Abschlussprüfung besteht aus schriftlichen oder mündlichen Prüfungen.
Weiters beinhaltet die Anschlussprüfung das erfolgreiche Absolvieren einer Lehrprobe sowie und das Abfassen und die positive Beurteilung der Master Thesis. Die Master Thesis wird in Form eines Lehrportfolios erstellt, das die Dokumentation und Reflexion ausgewählter Werkstücke der eigenen, im Kontext der Lehrtätigkeit durchgeführten Lehre der Studierenden enthält und einen eigenständigen wissenschaftlichen Beitrag zu hochschuldidaktischen Themen in der Lehre aufweist.
Leistungen, die an universitären oder außeruniversitären Einrichtungen erbracht wurden, können für die Abschlussprüfung anerkannt werden, wenn eine Gleichwertigkeit dieser Leistungen vorliegt.

9. Art des Studienabschlusses

Master of Arts (MA)

10. Art der Qualitätssicherung

Die Evaluation und Qualitätsverbesserung erfolgt durch regelmäßige Evaluation aller Referent/innen durch die Studierenden sowie durch eine Befragung der Absolvent/innen und Referent/innen nach Beendigung des Lehrgangs und die Umsetzung der aufgezeig¬ten Verbesserungspotentiale.

11. Kosten des Studiums

Studiengebühr: Euro 9.900

12. Beratung und Kontakt:

Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Rolf Schulmeister

Kontakt:

Donau-Universität Krems, Department für interaktive Medien und Bildungstechnologien,
Susanne Lippl, E-Mail: susanne.lippl@donau-uni.ac.at

Weitere Informationen:
www.donau-uni.ac.at/de/studium/masterhighereducation/index.php;
www.donau-uni.ac.at/mohe

■ **Mag. a Dr. Sabine Zauchner,** Leiterin des Fachbereichs Bildungstechnologische Forschung - Department für Interaktive Medien und Bildungstechnologien, Donau-Universität Krems,
E-Mail: sabine.zauchner@donau-uni.ac.at

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

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

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Forschung 2+3/2010
Wozu Grundlagenforschung?

Forschungsgespräche

Forschungsgespräch mit dem Geschäftsführer der Jacobs Foundation Dr. Bernd Ebersold

Berichte

Die Nationalen Forschungsschwerpunkte (NFS) der Schweiz

Forschungsentwicklung/-politik

Wilhelm Krull
Philanthropy in Support of Research and Innovation

Christoph Mandl
Innovation and Research Programmes, Time for Uncoupling: 13 Theses

Annette C. Hurst & Dietmar Wechsler
Wissenschaftsmanagement als zentraler Innovationsfaktor: Gestaltung vs. Verwaltung

Sven Lübbe & Britta Ebeling
Foschungsmanagement mit HISinOne

Wolff-Dietrich Webler
Neue Grundlagen für Berufungen in Professorenämter:
Das Forschungsportfolio
(und daneben das Lehrportfolio)

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 6/2010
Einblicke in den Umgang mit Lehre, Studium (und Nachwuchsförderung) als Auftrag - Gegenwart und Zukunft

Love Letter to Higher Education

Johannes Burkhardt
Promotion erwünscht, um jeden Preis

Hochschulentwicklung/-politik

Michael Kerres, Anke Hanft & Uwe Wilkesmann
Lifelong Learning an Hochschulen - Neuausrichtung des Bildungsauftrages von Hochschulen

Judith Ricken
Der Wettbewerb lehrreich: Gemeinsam für gute Lehre

Andreas Hirschi
Career Services zur Steigerung von Karriere-Ressourcen

Sabine Brendel
Gemeinsame und hochschulübergreifende Steuerung eines Zentrums der Hochschullehre:
(Wie) Ist das möglich?

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Uwe Schulze, Detlef Kanwischer & Christoph Reudenbach
Bologna – Gefahr oder Chance? Ein Praxisbericht aus der geographischen Hochschullehre zum kompetenzorientierten Lernen mit Geoinformation

Rezension

Ruth Großmaß & Edith Püschel:
Beratung in der Praxis. Konzepte und Fallbeispiele aus der Hochschulberatung (Swantje Lahm)

HM

Hochschulmanagement

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

HM 4/2010
„Einfach reinschmeißen - Gute halten das aus ..." - Über die Integration Neuberufener in die Hochschule

Organisations- und Managementforschung

Elke Wild, Fred Becker, Ralph Stegmüller & Wögen Tadsen
Die Personaleinführung von Neuberufenen – systematische Betrachtungen zum Human Ressource Management von Hochschulen

Martin Mehrtens
Die Neuen sind die Hoffnungsträger! Das Fördern und Begleiten der Neuberufenen ist ein wirkungsvoller Beitrag zur Gestaltung des Wandels in der Universität Bremen

Malte Schophaus
Coaching für Wissenschaftler/innen Ein landesweiter Coach-Pool als Modell für systematische Personalentwicklung

Matthias Klumpp
Die neuen Akteure im Hochschulmanagement: Hochschulprofessionen

Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte

Ricarda Mletzko & Miriam Rauer
Gut ankommen und Fahrt aufnehmen

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 4/2010
Qualitätsentwicklung von Beratung in der Hochschule

Beratungsentwicklung/-politik

Anke Rigbers
Qualitätsmanagement an Hochschulen und in der Studienberatung – Herausforderungen für die Schnittstellengestaltung

ZBS-Interview mit Wilfried Müller, Rektor der Universität Bremen und Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz (HRK)

Peter Weber
Qualitätsmerkmale und Standards für die Beratung – der offene Koordinierungsprozess ‚Beratungsqualität' als Ausgangspunkt für die Qualitätsentwicklung in der Studienberatung

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Eva Reichmann
Beratung im Career Service – Der Einfluss von Rahmenbedingungen auf die Qualität der Beratung

Christiane Westhauser
Qualitätsstandards in der Studienberatung – eine Chance?

Brigitte Reysen-Kostudis
Zur Qualität der Psychologischen Beratung an den Hochschulen

Gerhart Rott, Catharina Schultze & Verena Henßen
„Fostering and Developing the Quality Culture at the University of Prishtina" – Ein internationales Projekt zur Qualitätsentwicklung

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 4/2010
Wie sich in den Geisteswissenschaften Qualitätskriterien für die Forschung entwickeln lassen

Forschung über Qualität in der Wissenschaft

Gabriel Schui & Günter Krampen
Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung szientometrischer Indikatoren in Evaluationen sowie ihre Integration in ein allgemeines Modell der Wissenschaftsevaluierung

Sven E. Hug, Michael Ochsner & Hans-Dieter Daniel
Entwicklung von Qualitätskriterien für die Forschung in den Geisteswissenschaften - Eine Explorationsstudie in den Literaturwissenschaften und der Kunstgeschichte

Carole Probst, Benedetto Lepori & Diana Ingenhoff
Mehrdimensionale Profile von Forschungsgruppen: Ein Vorschlag für die Erhebung von Forschungsleistung in der Kommunikationswissenschaft

Qualitätsentwicklung/-politik

Dorothea Sturn
Qualitätsoffensive für die geisteswissenschaftliche Forschung an der Universität Wien – ein Praxisbericht

Rezension

Peter Tremp:
„Ausgezeichnete Lehre!": Lehrpreise an Universitäten. Erörterungen - Konzepte - Vergabepraxis
(Tobina Brinker)

UVW

Für weitere Informationen

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

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Verlags-Homepage:

www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

Neuerscheinungen im UniversitätsVerlagWebler:

Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

Christa Cremer-Renz & Bettina Jansen-Schulz (Hg.): Innovative Lehre – Grundsätze, Konzepte, Beispiele der Leuphana Universität Lüneburg

Mit dem Wettbewerb „Leuphana-Lehrpreis" sucht die Leuphana Universität Beispiele für innovative Lehrveranstaltungen mit überzeugenden Konzepten und lernmotivierenden Lehr- Lernarrangements, um mehr Studierende für Präsenzveranstaltungen zu begeistern und Lehrende zu gewinnen, ihrem Lehr-Lernkonzept stärkere Aufmerksamkeit entgegen zu bringen.

Nicht nur die Kunst der verbalen und visuellen Präsentation macht eine gute Lehrveranstaltung aus, sondern gerade auch die Darbietung des Fachwissens und die besondere Bedeutung der Aktivierung, Motivierung und Kompetenzentwicklung der Studierenden. Das Schaffen kompetenter Arbeitsbeziehungen sowie die Förderung der Selbstorganisation der Studierenden und ihre Befähigung zur verstärkten Verantwortungsübernahme für den eigenen Lernprozess zeichnen gute Lehre aus.

Mit dem Lehrpreis belohnt die Hochschule besonders herausragende innovative Lehrveranstaltungen der verschiedenen Disziplinen mit unterschiedlichsten innovativen Veranstaltungsformen: Vorlesung, Seminar, Kolloquium, Projekt und Übungen, Exkursionen. Alle stellen Grundmuster didaktischen Handelns dar, die oft in vielfacher Mischform und Kombinatorik den Lernenden ein Angebot unterbreiten, die vielfältigen Lernaufgaben optimaler zu bewältigen.

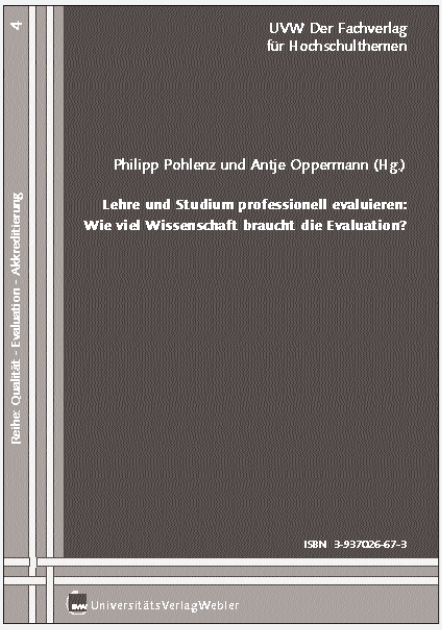
In diesem Band werden zehn prämierte Lehrveranstaltungen aus drei Jahren (2007, 2008, 2009) präsentiert. Umrahmt werden die Beispiele von Texten zu Grundlagen guter und genderorientierter Lehre, der Entwicklung von Hochschuldidaktik und in dem Zusammenhang der Lehrpreisentwicklung, zur hochschulpolitischen Position von Lehre im Wissenschaftsbetrieb und von Perspektiven von Studierenden und hochschuldidaktischer Forschung.

ISBN 3-937026-62-2, Bielefeld 2010, ca. 325 Seiten, 39.80 Euro

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

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung

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



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

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

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

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

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