

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Interkulturalität und Inklusion als Aufgabe der PE

- Das Modellprojekt Icomposer der FH Köln
- Die wechselseitige Integration von akademischer Personalentwicklung und Gleichstellung – Möglichkeiten und Mehrwert am Beispiel der Universität Konstanz
- Diversity am KIT – Ein Blick auf die Vielfalt am Karlsruher Institut für Technologie
 - Mentoring und Netzwerkeffekte. Empirische Ergebnisse zum Mentoring-Erfolg von Ingenieurinnen im universitären Kontext

1 | 2012

Herausgeberkreis

Nicole Auferkorte-Michaelis, Dr., Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen
Heiko Breitsohl, Jun.-Prof. Dr., Juniorprofessur für Personalmanagement und Organisation, Schumpeter School of Business and Economics, Bergische Universität Wuppertal
Anke Diez, Dr., Leitung der Personalentwicklung, Karlsruher Institut für Technologie
Edith Kröber, Dr., Leiterin des Zentrums für Lehre und Weiterbildung der Universität Stuttgart (zlw)
Martin Mehrrens, Dr., Dezernent Organisation, Personalentwicklung, EDV, zentrale Dienste, Universität Bremen

Ricarda Mletzko, Dipl.-Ök., M.A., Leiterin des Dezernats 1, Organisations- und Personalentwicklung, IuK-Technik der Leibniz Universität Hannover
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 Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten zu haben. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage: „www.universitaetsverlagwebler.de“. Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

Impressum

Anschrift Verlag, Redaktion, Abonnementverwaltung

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:

05.04.2012

Umschlaggestaltung:

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

Abonnement/ Bezugspreis:

Jahresabonnement: 68 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelheft: 17,25 Euro zzgl. Versandkosten
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter „www.universitaetsverlagwebler.de“. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Druck:

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

Copyright:

UVW UniversitätsVerlagWebler
Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigefügt ist.

Die Urheberrechte der Artikel, Fotos und Anzeigenentwürfe bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

1

Personal- und Organisations- entwicklung/-politik

Matthias Otten & Sandra Hertlein
Das Modellprojekt Icomposer der FH Köln

4

Bettina Duval, Doris Hayn, Silke Hell u.a.
Die wechselseitige Integration von akademischer
Personalentwicklung und Gleichstellung
– Möglichkeiten und Mehrwert am Beispiel
der Universität Konstanz

10

PE-/OE-Forschung

Sabrina Heinze, Martina Nöth & Anke Diez
Diversity am KIT – Ein Blick auf die Vielfalt
am Karlsruher Institut für Technologie

17

Bahar Haghanipour
Mentoring und Netzwerkeffekte.
Empirische Ergebnisse zum Mentoring-Erfolg
von Ingenieurinnen im universitären Kontext

23

Rezension

Katrin Späte (Hg.):
Kompetenzorientiert Soziologie lehren.
Dimensionen, Methoden, Perspektiven.
(Tanja Müller)

29

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

IV

im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

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.

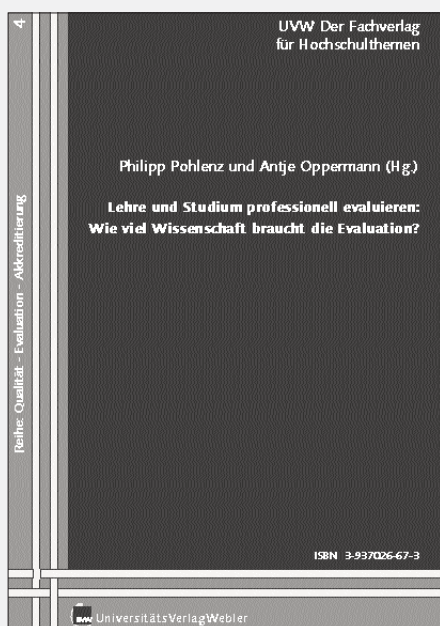


ISBN 3-937026-62-2, Bielefeld 2010,
ca. 325 Seiten, 39.80 Euro

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

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

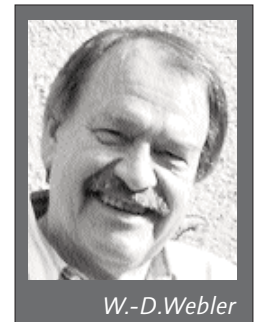
Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung



Anke Diez



Edith Kröber



W.-D. Webler

Obwohl eine breitere Internationalisierung deutscher Hochschulen schon lange gefordert wird, haben die Hochschulen (von relativ wenigen Universitäten mit großer einschlägiger Vergangenheit abgesehen, wie der Universität Heidelberg und der FU Berlin) erst spät damit begonnen, sich in aktiven Internationalisierungsstrategien für ausländische Studierende und Wissenschaftler in Forschung, Lehre und Studium zu öffnen.

Die P-OE publiziert hier ein sehr geeignetes Projekt, das von *Matthias Otten* und *Sandra Hertlein* (FH Köln) in ihrem Beitrag **Das Modellprojekt iComposer der FH Köln** vorgestellt wird. Das Modellprojekt iComposer (inclusive of Practice on Study, Education and Research) dient der Entwicklung, Erprobung und Evaluation eines Konzepts zur kollegialen Kompetenzvernetzung und interkulturellen Weiterbildung des Hochschulpersonals. Es richtet sich an zwei Zielgruppen: die Professorenschaft und das Verwaltungspersonal. Sie prägen in ihren unterschiedlichen institutionellen Funktionen die internationalen Studien- und Forschungsbedingungen sowie das interkulturelle Milieu der Hochschule. Die beiden genannten Zielgruppen werden im Projekt als interkulturelle Promotoren, Innovatoren und Multiplikatoren betrachtet. In dieser Rolle sollen sie gezielt durch Vernetzung, Coaching und Qualifizierung unterstützt werden. Ansatzpunkt ist die Förderung einer inklusiven Hochschulkultur.

Seite 4

Gleichstellungsarbeit besteht nicht nur in der Kontrolle von Entscheidungen auf Diskriminierungsfreiheit hin, der Aufstellung von Gleichstellungsplänen und deren Kontrolle. Gleichstellungsarbeit ist vielfach Aufklärung, bedeutet Kampf gegen Rollenklischees und für einen Einstellungswandel. Da liegt es nahe, dies mit der akademischen Personalentwicklung und mit bestehenden Weiterbildungen zu verbinden. Das scheint an einer Universität besonders gelungen zu sein. *Bettina Duval*, *Doris Hayn*, *Silke Hell* u.a. (Universität Konstanz) stellen daher **Die wechselseitige Integration von akademischer Personalentwicklung und Gleichstellung – Möglichkeiten und Mehrwert am Beispiel der Universität Konstanz** vor.

Seite 10

Diversity Management ist längst ein Modebegriff geworden, mit dessen Gebrauch signalisiert wird, auf der Höhe der Zeit zu sein – zumindest sprachlich. Ob tragfähige Konzepte dahinter stehen, geschweige denn eine entsprechende Praxis, ist damit nicht gesagt. Das KIT Karlsruhe hat eine umfangreiche Personalentwicklung aufgebaut, in der sich sogar eine gleichlautende Abteilung mit Diversity Management befasst. Aber wegen des Schlagwortcharakters wird für die Darstellung der eigenen Wirklichkeit von den Autorinnen *Sabrina Heinze*, *Martina Nöth* und *Anke Diez* (KIT) in ihrem Artikel **Diversity am KIT – Ein Blick auf die Vielfalt am Karlsruher Institut für Technologie** selbst noch einmal die Frage gestellt: Diversity am KIT. Was heißt das konkret? Hier wird gezeigt, wie eine Hochschule Basisdaten für diesen Teil ihrer Arbeit gewinnen kann. Die vorgestellten Befragungsergebnisse belegen, dass die bisherigen Aktivitäten modellhaft genannt werden können für Übertragungen auf andere Hochschulen.

Seite 17

In dem vorliegenden Beitrag von *Bahar Haghanipour* (TU Dortmund) zu **Mentoring und Netzwerkeffekte. Empirische Ergebnisse zum Mentoring-Erfolg von Ingenieurinnen im universitären Kontext** wird über Ergebnisse einer Untersuchung zu den Wirkungen von Netzwerken auf die Kompetenzerweiterung der Teilnehmerinnen für Persönlichkeit und Selbstbewusstsein berichtet. In der Mentoring-Forschung war weitgehend unklar, ob die Teilnehmerinnen eines Mentoring-Programms auch ein eigenes Netzwerk untereinander bilden. Die vorliegende Untersuchung bietet Ergebnisse einer explorativen Fallstudie aus Interviews mit 16 Promovendinnen. Sie hatten im Jahr 2005 an einem Hochschul-Mentoring-Programm teilgenommen. Die Ergebnisse zur in den Folgejahren subjektiv wahrgenommenen Wirksamkeit des Netzwerks sind bemerkenswert, aber nicht unerwartet. Das Netzwerk hat teilweise nachhaltigen Bestand.

Seite 23

A. Diez, E. Kröber & W.-D. Webler

Anzeige

Zwei postgraduale Studienprogramme für erweiterte berufliche Chancen

- *Diploma in Higher Education Development*
- *Diploma in Science Management (Organizational and Change Management)*

Die Förderung von Forschung, Lehre sowie ihrer Institutionen als Ihr Berufsfeld?

Wissenschaftsmanagement – Wissenschaftsförderung – Akademische und administrative Personal- und Organisationsentwicklung – fundierte Ausbildung von Moderator/innen und Berater/innen

Eine Aus- und Weiterbildungschance sowohl für

- Anfänger/innen, die eine attraktive und praktische Vorbereitung suchen, als auch für
- berufserfahrene Praktiker, die nachträgliche Grundlegung und Weiterbildung suchen.

Sie orientieren sich noch und erwägen Alternativen zur akademischen Karriere?

Forschung und Lehre sind als Berufsfeld verlockend.

Aber es ist unsicher, ob Sie als Wissenschaftler/in dort bleiben können.

Neben diesem Ziel sollten Sie sich daher rechtzeitig mit sehr überschaubarem Aufwand ein zweites Standbein aufbauen – eine zweite Existenz.

Vielleicht finden Sie es tatsächlich attraktiver, Wissenschaft (insbesondere Forschung und Lehre, Weiterbildung) zu ermöglichen, zu fördern, zu organisieren, Wandel zu begleiten – zu managen. Dabei reicht das Spektrum von der Steuerung wissenschaftlicher Einrichtungen bis zum professionellen Programmaufbau und der Moderation hochschulinterner Weiterbildung im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklung (mit der Variante „professioneller Hochschuldidaktik“).

Sie sind an diesem Feld „Wissenschaftsförderung, Personal- und Organisationsentwicklung, Steuerung von wissenschaftlichen Einrichtungen“ (i.w.S.) interessiert? Schon entschlossen, in diesem Feld neu Fuß zu fassen?

Variante A

Das IWBB bietet Ihnen dafür die beiden o.g., eng verknüpften Studienprogramme. Es handelt sich um ein berufsbegleitendes Studium im Umfang eines Master-Studiums, das durch die Anerkennung von Voraktivitäten reduziert werden kann. Auch Abschnitte werden zertifiziert.

Sie gewinnen damit in einem stürmisch wachsenden Arbeitsmarkt-Segment eine hervorragende Basis für eine haupt- oder nebenberufliche Tätigkeit, z.B. (zunächst) als Referent/in (o.ä.) in Hochschule und Wissenschafts(förder-)organisationen oder Moderator/in in hochschul-/wissenschaftsbezogener Weiterbildung.

Variante B

Sie sind bereits berufserfahren und haben Funktionen in der Organisation, Förderung, Unterstützung von Wissenschaft (im weiten Sinne: Wissenschaftsmanagement) übernommen?

Sie wollen sich weiter fundieren bzw. professionalisieren? Ihre Kompetenz erweitern?

Für über 30 einschlägige Funktionen in Hochschulen, Forschungszentren und Förderorganisationen gab es bisher keine oder erst wenige Ausbildungsmöglichkeiten – mit erheblichen Qualitätsdifferenzen. Nun gibt es Abhilfe.

Das IWBB bietet Ihnen zwei funktional angepasste Profile mit insgesamt 5 Spezialisierungsmöglichkeiten, die sich inhaltlich und zeitlich hochgradig individuell auf Ihre Bedürfnisse und Voraussetzungen einstellen lassen. Die berufsbegleitenden Programme sind nicht semestergebunden, können jederzeit beginnen. Leiter des Studienprogramms ist Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler.

Ist Ihr Anfangsinteresse geweckt?

Dann holen Sie sich nähere Informationen über unsere Webseite www.iwbb.de oder wenden sich direkt an das IWBB bzw. den Studiengangsleiter unter webler@iwbb.de.

IWBB, Bündlerstraße 1-3, 33613 Bielefeld.



IWBB

Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld
Bielefeld Institute for Research on Science and Education
 Forschen - Entwickeln - Begleiten - Beraten - Fortbilden

Einladung an Autorinnen und Autoren von Unterhaltungsliteratur

Wir verlegen gerne Ihre **Campus Literatur!**

Wir haben uns entschlossen, unser Publikationsspektrum zu erweitern. Künftig werden wir nicht nur Fachbücher veröffentlichen. Das Prinzip war schon bisher durchbrochen von der Reihe "Witz, Satire und Karikatur über die Hochschulszene". Jetzt soll gezielt Campus Literatur dazukommen.

Haben Sie Spaß daran, Romane zu schreiben? Krimis, die auf oder um den Campus spielen? Geht es um Kabbale und Liebe? Schurkereien und hinreißende Leidenschaften? Intrigen und Mobbing? Und (gelegentlich) das schiere Glück? Als historischer Roman oder in der Gegenwart?

Wir freuen uns auf Ihre Skripte!

Als erste Ausgabe ist erschienen:

"Zielgerade Promotion. Auszüge aus dem Tagebuch einer Doktorandin" von Dr. Jenna Voss

Maja hat sich entschlossen, ihren beruflichen Traum wahr zu machen: Sie will eine Doktorarbeit schreiben und Wissenschaftlerin werden. Zuversichtlich startet sie ihr Promotionsprojekt, doch der Weg zum Titel wird schon bald zu einem unberechenbaren Schlingelpfad

durch unübersichtliches Gelände. Ihr Projekt verwandelt sich in ein siebenköpfiges Ungeheuer, das sie zu verschlingen droht. Doch sie gibt nicht auf.

Das Tagebuch beschreibt den Umgang mit Höhen und Tiefen beim Schreiben einer Doktorarbeit aus der Prozessebene. Die Ich-Erzählerin, Maja, schildert ihre Erfahrungen und zeigt Möglichkeiten und konkrete Bewältigungsstrategien auf, mit denen sie schwierige Phasen, Zweifel, Konflikte, Blockaden und sonstige Hürden in der Promotionsphase erfolgreich überwindet. Sie nutzt ihre Erkenntnisse für eine tiefgreifende Persönlichkeitsentwicklung. Ihre beharrliche Selbstreflexion führt sie durch alle Hindernisse hindurch bis zum Ziel.

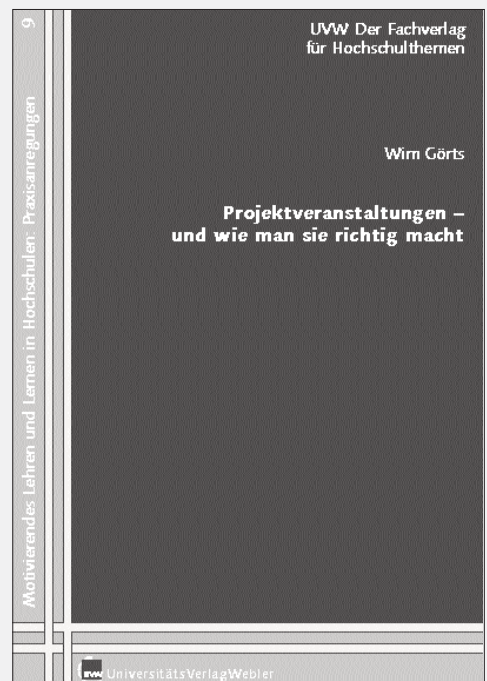
Zur Autorin:

Dr. Jenna Voss studierte Soziologie und Sozialpsychologie an der Leibniz Universität Hannover und promovierte in Arbeits- und Organisationssoziologie an der Universität Bremen. Nach zehnjähriger Forschungstätigkeit auf den Gebieten der Arbeitssoziologie, Geschlechterforschung und Existenzgründung machte sie eine Ausbildung zur systemischen und NLP-Coach und gründete eine Agentur für Wissenschaftscoaching Vocusi. Sie ist als Wissenschafts-, Projekt und Lerncoach im Hochschulbereich tätig.

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.

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen
in Hochschulen: Praxisanregungen



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

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

Matthias Otten & Sandra Hertlein

Das Modellprojekt Icomposer der FH Köln



Interkulturelle Aspekte im Kontext der Hochschule wurden lange Zeit allein mit Mobilitäts- und Internationalisierungsprozessen assoziiert und primär als Herausforderung für die einreisenden Studierenden behandelt (Bargel 1998; Jabeen-Kahn 1988; Otten 1999). Interkulturalität war in erster Linie ein zu bewältigendes Anpassungsproblem auf Seiten der ausländischen Studierenden oder ein studentisches „Kontaktproblem“. Unter den Professor/innen und für das Hochschulpersonal war es – abgesehen von den International Offices (früher Akademisches Auslandsamt) und einigen wenigen international passionierten „Exoten“ im Kollegium – strukturell an den meisten deutschen Hochschulen schlichtweg „kein Thema“. Das hat sich in den letzten Jahren deutlich geändert.

Erste Anzeichen einer Wende waren gegen Ende der 1990er Jahre erkennbar. An die Hochschule selbst gerichtete Änderungserwartungen zeigten sich bei Kühlmann (1997), bei Müßig-Trapp & Schnitzer (1998), Schwarze & Webler (1998) sowie ausgeprägt bei von Queis (2002) und Webler (2002). Letztere hatten erkannt, was auf die Hochschulen an Weiterbildungsbedarf auf Seiten der Lehrenden zukam und nicht nur entsprechende Forderungen publiziert, sondern seit Ende der 1990er Jahre auch Weiterbildungsseminare für Lehrende mit dem Ziel erweiterter interkultureller Lehrkompetenz entwickelt.

Zwar als Themenfeld und Kommunikationsnotwendigkeit richtig erkannt, aber für das Problembewusstsein der Hochschulöffentlichkeit offenbar noch zu früh gründete der UniversitätsVerlagWebler 2007 sogar eine eigene Zeitschrift, die sich diesem Themenfeld widmen sollte: „Internationalisierung, Vielfalt & Inklusion in Hochschulen. Forum für Interkulturalität, Diversity-Management, Anti-Diskriminierung und Inklusion (IVI)“.¹ Sie musste nach dem 1. Jahrgang mangels geeigneter Beiträge ihr Erscheinen vorläufig einstellen und wird erst jetzt wieder einen Neustart erleben.

Mit dem aktuellen Diskurs über „Diversity Management“ kommt neben dem zunehmend bedeutsameren Internationalisierungsaspekt auch in Bezug auf den Umgang mit binnengesellschaftlicher kultureller Diversität nunmehr Bewegung in die Hochschulen (als Überblick siehe z.B. Stiftung 2011). Diversitätssensible Maßnahmen und Strategieausrichtungen wurden an die Exzellenzinitiativen gekoppelt und von Institutionen wie HRK, CHE, Stifterverband und anderen wichtigen hochschulpolitischen Akteuren auf die Agenda gesetzt. Auch

wenn man kritisch anmerken muss, dass hier in erster Linie standortpolitische Wettbewerbsmotive die treibende Kraft sind, erweitert sich damit dennoch das Wahrnehmungs- und Deutungsfeld für interkulturelle Herausforderungen.

Diversität und Profilbildung

Im öffentlichen Diskurs und in der Hochschulforschung lässt sich erkennen, dass Diversität und interkulturelle Öffnung oft in enger Verbindung mit Internationalisierung zu zentralen Profilmmerkmalen akademischer Bildung und Forschung avanciert sind. Für viele Hochschulen in Deutschland bilden diese Themen einen strategischen Ansatzpunkt für die Hochschulentwicklung (Brandenburg et al. 2009; Brandenburg/Knothe 2008; Klammer/Matuko 2010; Leenen et al. 2008; Vedder 2006). Auch im Ausland ist diese Entwicklung zu beobachten (Caruana/Ploner 2011).

In dem Maße, wie Diversität und Interkulturalität gerade nicht als besonderes biografisches Ereignis von international mobilen Einzelpersonen, sondern als allumfassendes Merkmal des Vergesellschaftungsprozesses betrachtet werden, verschiebt sich auch der Bezugspunkt interkultureller Interventionen (Brown-Glaude 2009; Ippolito 2007).

Es geht nicht mehr allein um individuelle Integrationsleistungen und die Befähigung zur persönlichen Bewältigung mehr oder minder fremder Auslandserlebnisse, sondern immer mehr um die Frage, wie die Organisation Hochschule insgesamt als ein inter- und transkultureller Raum funktioniert und welche Implikationen das für die verschiedenen Akteure hat (Darowska/Machold 2010).

Allerdings zeigt sich in der Praxis ebenso, dass Hochschulen hierfür jenseits ambitionierter und teils recht abstrakter Leitbildformulierungen nur selten fundierte Strategien der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen. So monieren Mustafa et al. völlig zu recht: *„Most of the time decisions to internationalize the learning environment are made at the management level without much consideration for the academics, administrative staff as well as the students. They are left to*

¹ In 16 Beiträgen publizierte sie im Gründungsjahr Aufsätze vom „Diversity Management (Das Management der Integration von Vielfalt und Unterschiedlichkeit)“ bis zur (inneren) „Internationalisierung von Hochschulen“, von „Vielfalt als Organisationsressource: Von der Anti-Diskriminierung zum Managing Diversity“ bis „Hochqualifizierte Einwanderer – erster BA-Studiengang für eine ignorierte Elite“.

learn all the differences 'hands on' and through, in some cases, chaotic experiences" (Mustafa et al. 2011: p. 577).

Sieht man Internationalisierung und Diversität in der Verantwortung der gesamten Hochschule, so wird interkulturelle Kompetenz ein notwendiger Bestandteil der alltäglichen Lehr-/Lernpraxis, der Forschungspraxis und der Verwaltungsroutinen. Solche Kompetenzen erwachsen allerdings nicht völlig naturwüchsig und kontextfrei, sondern bedürfen professionell gestalteter interkultureller Interventionen zur Personal- und Organisationsentwicklung (Otten 2006, 2009). In diesem Zusammenhang haben in den letzten Jahren einzelne Hochschulen gezielte Weiterbildungsangebote für interkulturelle Themen in ihre hochschuldidaktischen Programme aufgenommen (z.B. Leuphana Universität Lüneburg, KIT, Universität zu Köln) und es gibt die ersten Versuche, auch das Verwaltungspersonal als Zielgruppe interkultureller Qualifizierungen anzusprechen (z.B. Universität Bonn, Fachhochschule Osnabrück).

Das Projekt „iComposer“, das im Folgenden vorgestellt wird, soll einen Beitrag zur weiteren Systematisierung und Etablierung solcher Interventionen leisten. Bei der Darstellung wird auf die Konzeption und strategische Ausrichtung des Projektes eingegangen; die inhaltliche Vorgehensweise in den Workshops wird hier nicht beschrieben.

1. Das Modellprojekt „iComposer“

Das Projekt „iComposer“² an der Fachhochschule Köln dient der Entwicklung, Erprobung und Evaluation eines Konzepts zur kollegialen Kompetenzvernetzung und interkulturellen Weiterbildung des international und interkulturell tätigen Hochschulpersonals. Ansatzpunkt ist die Förderung einer „inkluisiven Hochschulkultur“.

Die Verwendung des Inklusionsbegriffs folgt dabei der migrationswissenschaftlichen Fachdiskussion und betont die Ermöglichung sozialer und funktionaler Teilhabe in der (Hochschul-)Gesellschaft und weniger das instrumentelle, oft auch nur einseitige Erwirken individueller Kulturanpassung.

Mit diesem Ansatz geht das Projekt zwar von den im Internationalisierungsprozess entstehenden Diversitätspotenzialen aus, macht dort aber nicht halt, sondern zielt darauf ab, generell den Blick innerhalb einer Hochschule für differenzbewusste akademische Bildungs- und Innovationschancen zu schärfen.

1.1 Zielgruppen und Interventionsansatz

Das Projekt richtet sich an zwei Zielgruppen, die in ihren unterschiedlichen institutionellen Funktionen die Rahmenbedingungen des Studiums und das interkulturelle Milieu an einer deutschen Hochschule maßgeblich prägen: Die Professorenschaft und das Verwaltungspersonal.

Lehrende

Die Professor/innen sind als Lehrende und Forschende für das *akademische Milieu* verantwortlich. Aus Sicht der Studierenden schaffen sie im Idealfall über eine interkulturelle Lehre, kultursensible Studiengangskoordination und internationale Forschungsprojekte die sozia-

len und intellektuellen Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten einer international orientierten, professionellen Hochschulausbildung, die häufig mit dem kosmopolitischen Bildungsideal eines *global citizenship* charakterisiert wird (Killick 2011; Nowicka 2006; Sobre-Denton 2011; Widmaier/Steffens 2010).

Eine interkulturell ausgerichtete Hochschullehre zeichnet sich ganz allgemein dadurch aus, gezielt beziehungs- und lernrelevante Kontaktsituationen zwischen Studierenden unterschiedlicher kultureller Herkunft zu schaffen, diese möglichst produktiv auszugestalten und durch Reflexionsräume als einen Prozess aktiver Auseinandersetzung mit Diversität und Differenz im Lernprozess zu gestalten (Küchler 2006). Das klingt zwar naheliegend, stellt aber für viele Lehrende eine erhebliche didaktische Herausforderung dar (vgl. Brendel, et al. 2006, S. 73). Auch die institutionellen Strukturen (Prüfungsordnungen, Raum- und Zeitstruktur der Studiengänge, Betreuungsrelationen, Tutorien, Labormöglichkeiten u.v.m.) können für ein entsprechendes Lernumfeld fördernd aber auch hemmend wirken.

Verwaltungspersonal

Die Mitarbeiter/innen in der Hochschulverwaltung sind primär für das *studienorganisatorische Milieu* verantwortlich. Aus Sicht der (ausländischen) Studierenden finden häufig die ersten persönlichen Kontakte zur Hochschule über die Verwaltung statt. Zum Teil sind diese interkulturellen Interaktionen administrativer Natur; oftmals gehen sie auch weit darüber hinaus und betreffen „existenzielle“ Fragen der alltäglichen Lebensführung im Studium (z.B. Finanzierung, prüfungsrechtliche Fragen, Studiengangswechsel, Familiensituation, psychosoziale Unterstützung).

Gerade die deutsche Hochschulpraxis zeichnet sich durch eine hohe Arbeitsteiligkeit der administrativen Zuständigkeiten aus, die auch deutsche Studierende erst erlernen müssen. Für Studierende aus anderen Kulturen stellt sich der „Zuständigkeitsdschungel“ aber besonders schwierig dar, etwa die für Deutschland typische Trennung von akademischen und verwaltungsmäßigen Aufgaben (z.B. der Unterschied zwischen *Prüfungsausschuss* und *Prüfungsamts*) oder die Trennung von Sach- und Beziehungsebene (*Studienberatung* und *psychosoziale Beratung*).

Inklusionspromotoren

In der Praxis lassen sich die beiden Milieus nicht klar trennen. Administrative Studienorganisation sowie akademische Lehre und Forschung bilden vielmehr ein komplexes interkulturelles Setting von komplementären Kerntätigkeiten des Hochschulpersonals, die im Zuge von Internationalisierungsprozessen immer stärker durch kulturelle Diversität und Interkulturalität geprägt sind. Die Aufgabe der „kulturellen Inklusion“ kann folglich nicht an eine einzelne „Fachstelle“ delegiert wer-

² Das Projekt „iComposer“ (inclusive Communities of Practice on Study, Education and Research) wird vom DAAD aus Mitteln des BMBF im Rahmen des Programms PROFIN III gefördert. Das Projekt wird in Kooperation mit der Universität Hildesheim durchgeführt, deren Zielsetzung in der Weiterqualifizierung und kollegialen Vernetzung des Mittelbaus liegt. Nähere Informationen online: www.fh-koeln.de/icomposer

den, sondern muss die gesamte Hochschule in die Verantwortung nehmen.

Das Projekt folgt der Prämisse, dass die genannten Zielgruppen wichtige Funktionen als interkulturelle Promotoren, Innovatoren und Multiplikatoren für die Inklusion ausländischer Studierender und Nachwuchswissenschaftler übernehmen und in dieser Rolle unterstützt werden müssen. Dies soll durch zwei eng verknüpfte Interventionsansätze zur interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung realisiert werden:

- durch milieuübergreifende kollegiale Vernetzungen nach dem Konzept der sogenannten „Communities of Practice“ und
- mit zielgruppenspezifischen interkulturellen Weiterbildungsangeboten für Lehrende und Verwaltungskräfte.

Diese miteinander verschränkten Ansätze werden nachfolgend genauer erläutert.

1.2 Kollegiale Vernetzung durch „Communities of Practice“

Durch das Projekt sollen die an der Fachhochschule Köln bislang schon existierenden Formen der formalen und informellen Vernetzung aufgegriffen und systematisch stabilisiert, intensiviert und vor allem verbreitert werden. Dabei dient der Ansatz der „Communities of Practice“ (CoP) als ein anreizstarkes aber nicht direktives Instrument des kollegialen Erfahrungs- und Wissensmanagements.

Das Konzept der CoP basiert auf lern- und organisationssoziologischen Forschungen (Hays 2009; Lave/Wenger 1991; Wenger 1999; Wenger et al. 2002) und wurde erst in jüngster Zeit auch für den Kontext der Hochschulorganisationen fruchtbar gemacht (Dunn/Wallace 2005; Otten 2009).

Kollegiale Erfahrungs- und Kompetenznetzwerke

Unter Beteiligung aller Fakultäten, der Verwaltung und aller zentralen Einrichtungen der Fachhochschule Köln werden kollegiale Erfahrungs- und Kompetenznetzwerke zur „interkulturellen Hochschulkultur“ etabliert. Neben den Lehrenden und dem Verwaltungspersonal als kontinuierlich sichernde „Keimzelle“ sollen auch Studierende und andere interessierte Personen innerhalb und außerhalb der Hochschule in den CoP mitwirken (z.B. Alumni, Praxispartner der Institute).

Die in einzelnen Instituten, Studiengängen und dem International Office schon erprobten Handlungsansätze zur Integration ausländischer Studierender und Nachwuchswissenschaftler sollen so für die gesamte Hochschule und für hochschulübergreifende Netzwerke fruchtbar gemacht werden. Dieser Ansatz soll der Tendenz entgegenwirken, die für die Internationalisierung notwendige Expertise im Hochschulalltag dem Engagement Einzelner oder allein der zufälligen Verständigung zwischen Lehre und Verwaltung zu überlassen.

Das interkulturelle Know-How soll auf breiterer Basis in den Instituten und Fakultäten wachsen und zugleich geht es darum denjenigen, die besonders stark im Internationalisierungsprozess engagiert sind, eine kollegiale

interkulturelle Reflexionsmöglichkeit auf ähnlicher Erfahrungsbasis zu eröffnen und vor dem „internationalen Burnout“ zu schützen.

Evaluationen aus vergleichbaren Projektansätzen in Großbritannien und Australien (Clifford et al. 2011) zeigen, dass der halbformelle kollegiale Austausch über internationale und interkulturelle Erlebnisse im professionellen Alltagshandeln eine wichtige Funktion für die Bewusstwerdung der eigenkulturellen Handlungsmuster einnimmt und hochschuldidaktisches Training bzw. Trainings zur interkulturellen Sensibilisierung ergänzen sollte.

Freiwilligkeit und intrinsisches Engagement

Eine CoP ist per Definition offen und funktioniert ohne Zwang oder Hierarchie. Ihre Merkmale sind vielmehr ein geteiltes Anliegen (hier: das Bemühen um eine inklusive Hochschulkultur), die Motivation der Beteiligten, ihr Wissen und ihre Erfahrung um interkulturelle Herausforderungen.

Die Aktivitäten richten sich gleichermaßen auf die individuelle Kompetenzentwicklung wie auch auf institutionelle Prozesse auf der Ebene von Fakultäten, zentralen Einrichtungen und Studiengängen, bei denen es letztlich um die interkulturelle Öffnung der Institution im Zuge der allgemeineren Internationalisierungsbestrebungen geht. So liegt eine Teilnahme an der CoP auch im Interesse der Institution und sollte durch Freistellung von der Arbeitszeit gefördert werden.

Die individuelle Motivation der Teilnehmenden wird dadurch getragen, im Austausch mit Kollegen und Fachleuten die eigene Kompetenz zu erweitern, so wie interne Prozesse weiterzuentwickeln und zu optimieren. Der abteilungsübergreifende Austausch ermöglicht hier ein Forum, in dem Prozessabläufe von der Basis betrachtet, reflektiert und modifiziert werden können.

1.3 Zielgruppenspezifische interkulturelle Weiterbildungsangebote

Wenngleich der CoP-Ansatz von einem hohen Grad an Eigenmotivation und Selbststeuerung der Teilnehmenden ausgeht, soll dieser Prozess gleichwohl durch professionelle interkulturelle Weiterbildungsangebote in Form von Qualifikationsseminaren ergänzt und gestützt werden. Das begründet sich damit, dass zu erwarten ist, dass das interkulturelle Vorwissen und die interkulturellen Kompetenzen bei den beteiligten Personen sehr unterschiedlich sein werden (und auch sein sollten). Außerdem soll sich das Projekt nicht nur auf die kollegiale Reflexion beschränken, sondern einen substantiellen Beitrag zur professionellen Weiterbildung in einem für die Hochschule wichtigen Strategiefeld liefern.

Partizipative Bedarfsklärung

Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass offen ausgeschriebene Seminare zur interkulturellen Hochschuldidaktik oder zur interkulturellen Verwaltungskommunikation an Hochschulen nur zögerlich wahrgenommen werden. Das lässt vermuten, dass diese Angebote nicht aus dem unmittelbaren Bedarfsempfinden der Akteure selbst entwickelt werden, sondern häufig zu allgemein

als abstraktes Weiterbildungsangebot platziert sind. Hier soll dieses Projekt ansetzen, indem die Inhalte, Themen und Ziele der zu entwickelnden Weiterbildungsseminare maßgeblich in den CoP selbst formuliert werden. Die Seminarveranstaltungen stehen dann jedoch allen Angehörigen der Hochschule offen, unabhängig von ihrer persönlichen Mitwirkung in den CoP.

Aufgrund der o.g. unterschiedlichen Funktionsmilieus der Akteure sind die Seminare auf die Bedürfnisse in den spezifischen Handlungsfeldern abzustimmen, d.h. interkulturelle Lehre und Forschungsorganisation einerseits sowie interkulturelles Verwaltungshandeln und Beratung andererseits.

Im Gegensatz zu den CoP, die kontinuierlich funktions- und milieübergreifend arbeiten werden, werden die Seminarangebote für die Zielgruppen differenziert um den speziellen Qualifikationsbedürfnissen besser gerecht werden zu können.

Individuelles Training und institutionelle Veränderung

Die Zielsetzung der interkulturellen Qualifizierungen beschränkt sich nicht auf eine individuelle Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede im Bereich von Hochschulkulturen, Lehr-Lernformen oder Kommunikationsstilen. Vielmehr gilt es die Fähigkeit zu fördern, kulturelle Diversität im Hochschulalltag als Anlass wahrzunehmen, bestehende Konventionen und Normsetzungen (Leistungsanforderungen, Bewertungsmaßstäbe etc.) in den institutionellen Alltagsroutinen transparent zu machen und zu prüfen, inwiefern sie angesichts fortschreitender Internationalisierung und kultureller Diversität zu verändern sind.

2. Umsetzung und erste Erfahrungen

Das Projekt „iComposer“ wird in vier Arbeitsphasen umgesetzt (Entwicklung, Erprobung, Erweiterung, Evaluation). Dieser Beitrag geht zunächst nur auf die Erfahrungen aus der Entwicklung und Erprobung ein.

Zur Erweiterung gibt es zwar erste Ideen, die aber erst 2012 konkretisiert werden können. Eine abschließende Evaluation ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht möglich.

Gewinnung der Stakeholder

Derzeit sind die meisten Hochschulen bemüht, über die Entwicklung von Internationalisierungsstrategien ein spezielles Profil zu bilden, das ihre internationale Attraktivität steigert und sie somit im Wettbewerb um sehr gute Studierende und Wissenschaftler/innen positioniert. Häufig ist diese Zielsetzung Bestandteil des Hochschulentwicklungsplans.

Für die erfolgreiche Implementierung des Projektes iComposer ist es von zentraler Bedeutung, die Hochschulleitung ebenso wie die verschiedenen Führungsgremien der Hochschule (z.B. Dekanate, Dezernate der Verwaltung) und die bereits existierenden internen Netzwerke zur Internationalisierung in die Planung einzubinden. Sie dienen als Promotoren für das Projekt, darüber hinaus können durch die Einbindung dieser Entscheidungsträger auch Anreize geschaffen werden, bei-

spielsweise eine Freistellung vom Arbeitsplatz für die Teilnahme an den Veranstaltungen.

Resonanz in der Hochschullehre

In den hochschuldidaktischen Fachkreisen wird immer wieder betont, dass es eine besondere Herausforderung ist, nicht nur den sog. „Mittelbau“ und wissenschaftlichen Nachwuchs, sondern auch die etablierte professorale Ebene für eine Teilnahme an hochschuldidaktischen Qualifikationsangeboten zu gewinnen; das gilt auch für interkulturelle Angebote. Daher wird im Projekt iComposer besonderes Augenmerk auf diese Zielgruppe gerichtet.

Das Seminarangebot „Interkulturelle Kompetenz in der Lehre“ wurde in der Dekanenrunde, über die professoralen Internationalisierungsbeauftragten und durch den Versand von Informationsbroschüren an alle Professor/innen der Fachhochschule Köln bekannt gemacht.

Große Unterstützung erfuhr das Projekt zudem durch das Präsidium und das International Office, da deren verschiedene Gremien genutzt werden konnten, die strategische Bedeutung von iComposer für die Hochschule zu präsentieren. Die Vizepräsidentin für Studium und Lehre hat sich als eine der Ersten für die Teilnahme am Workshop angemeldet, was eine gewisse Signalwirkung im Kollegium erzeugte.

Am ersten hochschuldidaktischen Workshop nahmen 16 Personen teil, überwiegend Professorinnen und Professoren. Weitere Workshops sind im Laufe des Jahres geplant. Inhaltlich geht es zunächst um die Sensibilisierung für implizite Wertvorstellungen und Handlungserwartungen in deutschen Hochschul- und Fachkulturen. Anschließend werden durch die Reflexion eines interkulturellen Lehrprofils ausgewählte Problemfelder wie Prüfungsgespräche, Anleitung studentischer Projektgruppen, Englisch als lingua franca und Beratungsgespräche in Form von praxisnahen Fallstudien analysiert und auf Lösungsoptionen hin überprüft.

Resonanz in der Verwaltung

Für die Implementierung des Seminarangebotes für Verwaltungspersonal wurden zunächst die Leiter/innen jener Verwaltungseinheiten angesprochen, die einen besonders starken Publikumsverkehr haben (Referat „Studium und Lehre“, Bibliothek und International Office). Ferner wurde das Angebot den Mitarbeiter/innen vorgestellt, die in den Fakultäten für Internationales zuständig sind. Insbesondere auf der Ebene des Verwaltungspersonals sind Bestrebungen zum Ausbau der Servicekultur ein wichtiges Argument. Hierbei steht zum einen die Studierendenzufriedenheit im Fokus. Zum anderen geht es aber auch um die persönliche Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen, indem durch die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit internationalen Gästen und Studierenden eine höhere Arbeitsmotivation und explizitere Anerkennung für die täglich geleistete administrative Unterstützung ermöglicht wird.

Das Referat für „Studium und Lehre“ entschied sich, allen Mitarbeiter/innen mit Publikumskontakt die Teilnahme am Seminar zu ermöglichen. Auch in den ande-

ren Abteilungen der Verwaltung stieß das Angebot auf gute Resonanz, so dass innerhalb von fünf Monaten bereits drei Workshops mit jeweils ca. 15-20 Personen durchgeführt wurden.

Inhaltlich standen in den Seminaren die Reflexion und Bearbeitung herausfordernder Situationen aus dem Arbeitsalltag im Zentrum. Anhand von Modellen der interkulturellen Kommunikation wurden die Situationen analysiert und es wurden gemeinsam alternative Herangehensweisen entwickelt. Praktische Übungen machten Fremdheitserlebnisse in Form von Simulationen erfahrbar, beispielsweise wie schwierig es sein kann, wenn in alltäglichen Situationen plötzlich nach neuen Regeln „gespielt“ wird, ohne dass diese vorher erläutert wurden.

In der Auswertung der Seminare wurde deutlich, dass in den sehr publikumsintensiven Servicebereichen mit hohem Handlungsdruck nur ein geringes Interesse an theoretischen Erklärungsmodellen vorhanden ist und eine noch stärkere Einbeziehung von Fällen aus der täglichen Berufspraxis erwünscht ist.

Als besonders positiver Effekt der Seminare wurde der abteilungsübergreifende Austausch zwischen der Verwaltung und den Fakultäten erlebt. Ein Großteil der Teilnehmer/innen äußerte den Wunsch, den Lernprozess ebenso wie den kollegialen Austausch weiter zu vertiefen und viele wollen hierfür die Angebote der Community of Practice nutzen.

Aufbau und Pflege der Community of Practice

Entgegen der ursprünglichen Projektplanung, dass aus der Community of Practice (CoP) die Inhalte und Schwerpunkte für die Workshopangebote gewonnen werden, fand der Prozess in der tatsächlichen Umsetzung des Projektes umgekehrt statt. Es zeigte sich, dass es einfacher möglich war, Interessierte für die Teilnahme an einem Workshop zu gewinnen als für ein Treffen der CoP. Das Thema interkulturelle Kommunikation ist für viele Personen an der Hochschule im Zusammenhang mit ihrem Berufsalltag interessant, wobei insbesondere in der Verwaltung nur wenige über ein weitergehendes Wissen hierzu verfügen. So erscheint der Einstieg in das Thema über eine CoP zum einen zu vage, zum anderen, im Falle einer konkreten Themenvorgabe, für das Treffen der CoP zu spezifisch.

Es besteht scheinbar zunächst das Bedürfnis, sich mit dem Thema über ein strukturiertes Weiterbildungsangebot ein wenig vertrauter zu machen, bevor man sich entscheidet, ob man es im Austausch mit Kollegen weiter vertiefen möchte. Man könnte die Hypothese aufstellen, dass der umgekehrte Prozess nur möglich ist, wenn es sich um einen Personenkreis handelt, der fachlich mit dem Thema Interkulturalität bereits stark vertraut sind. Eine genaue Aussage kann hierzu jedoch derzeit noch nicht getroffen werden.

Durch die Teilnahme an den Workshops entstand das Bewusstsein, dass es sich hierbei um einen Lernprozess handelt und der Wunsch, sich fortlaufend in einem abteilungsübergreifenden internen Netzwerk zu verschiedenen Themen der Interkulturalität und Internationalisierung auszutauschen. In den Workshops wurden bereits Themenwünsche für die CoP benannt. Diese reich-

ten von dem Wunsch nach direktem Austausch mit internationalen Studierenden zu deren Erfahrungen und Erleben des deutschen Hochschulsystems, über die Überarbeitung von Prozessabläufen zwischen Fakultäten und Verwaltung (z.B. Prüfungsanmeldung und -verwaltung) bis hin zu der Reflexion konkreter Situationen aus dem Berufsalltag in Form einer kollegialen Beratung.

Der moderierte Austausch in der CoP ermöglicht eine größere Selbststeuerung des Lernprozesses, die gezielte Vertiefung der relevanten Themen, so wie eine deutliche Verbesserung der abteilungs- und milieuübergreifenden Vernetzung. Die CoP trifft sich momentan zwei Mal pro Semester jeweils einen halben Tag. Die Treffen finden im Rahmen der Arbeitszeit statt.

Wege zur nachhaltigen Verankerung

Die Pilotphase des Projekts iComposer wird noch bis Ende 2012 über den DAAD aus Mitteln des BMBF gefördert. Die nachhaltige Fortführung von iComposer an der Fachhochschule Köln und eine Erweiterung auf andere Hochschulen bzw. Verbünde ist ein zentrales Ziel des Projektes. Hierfür werden zur Zeit verschiedene Wege eruiert.

Es liegen erste Kooperationsanfragen von anderen Hochschulen vor, um vergleichbare Angebote dort durchzuführen bzw. eine Implementierung beratend zu begleiten. Um einen größeren Kreis von Lehrenden zu erreichen, sollen vor allem die hochschuldidaktischen Angebote zukünftig auch über die einschlägigen Netzwerke für Hochschuldidaktik und in Hochschulkooperationen der Fachhochschule Köln erprobt werden.

Die gesammelten Erfahrungen aus dem Modellprojekt und die methodisch-konzeptionellen Erkenntnisse aus der Begleitforschung werden voraussichtlich im Herbst 2012 im Rahmen einer eigenen Tagung der Fachöffentlichkeit vorgestellt.

Weitere Informationen zu dem Projekt finden Sie unter www.fh-koeln.de/icomposer

Literaturverzeichnis

- Bargel, T. (1998): Deutsche Studierende und Ausländer: Kontakte und Halbtungen. In: Hosseinizadeh, A. (Hg.): Studium Internationale. Handbuch zum Ausländerstudium: 195-222. Marburg: Schüren.*
- Brandenburg, U./De Ridder, D./Seifert, S./Schwerdtfeger, R. (2009): Diversity in neighbouring countries of Germany. CHE working paper 121. Gütersloh: CHE.*
- Brandenburg, U./Knothe, S. (2008): Institutionalisation von Internationalisierungsstrategien an deutschen Hochschulen. CHE working paper 116. Gütersloh: CHE.*
- Brendel, S./Eggensberger, P./Glathe, A. (2006): Das Kompetenzprofil von HochschullehrerInnen: Eine Analyse des Bedarfs aus Sicht von Lehrenden und Veranstaltenden. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 2006,1(2), S. 55-84.*
- Brown-Glaude, W.R. (eds.) (2009): Doing Diversity in Higher Education. Faculty leaders share challenges and strategies. New Brunswick: Rutgers University Press.*
- Caruana, V./Ploner, J. (2011): Internationalisation and equality and diversity in higher education: merging identities. Leeds: Leeds Metropolitan University.*
- Clifford, V./Henderson, J./Montgomery, C. (2011): Internationalising the curriculum for all students: the role of staff dialogue (unveröffentlichtes Manuskript). Unpublished manuscript.*
- Darowska, L./Machold, C. (2010): Hochschule als transkultureller Raum unter den Bedingungen von Internationalisierung und Migration - eine Annäherung. In: Darowska, L./Lüttenberg, T./Machold, C. (Hg.): Hochschule als transkultureller Raum? Kultur, Bildung und Differenz in der Universität: S.13-37. Bielefeld.*

Dunn, L./Wallace, M. (2005): Promoting communities of practice in transnational higher education. Proceedings of "Breaking Down Boundaries": A conference on the international experience of open, distance and flexible learning" ODLAA, Adelaide, verfügbar unter: <http://www.unisa.edu.au/odlaaconference/referred-papers.htm>. [10.01.2008].

Hays, M. (2009): Practicing Communities. Sociology, Social Work and Social Welfare, 1(1),1-25, verfügbar unter: http://www.scientificjournals.org/journals2009/j_of_sociology1_2009.htm. [10.01.2012].

Heinrich Böll Stiftung (2011): Öffnung der Hochschule. Chancengerechtigkeit, Diversität, Integration (Dossier). Berlin.

Ippolito, K. (2007): Promoting intercultural learning in a multicultural university: ideals and realities. In: Teaching in Higher Education, Vol.12, No.5, pp.749 - 763.

Jabeen-Kahn, K. (1988): Ausländerstudium als kritisches Lebensereignis. Eine empirische Untersuchung zur psychosozialen Situation ausländischer Studenten in der Bundesrepublik. Wiesbaden: WUS.

Killick, D. (2011): Seeing Ourselves-in-the-World: Developing Global Citizenship Through International Mobility and Campus Community. In: Journal of Studies in International Education.

Klammer, U./Matuko, B. J. (2010): Diversity Management als Zukunftsaufgabe der Hochschulen – Ausgangsbedingungen und Ansatzpunkte. In: Der pädagogische Blick, Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis in pädagogischen Berufen, 2010, 18(2), S.106-118.

Küchler, U. (2006): Interkulturelle Hochschullehre. Internationalisierung am Beispiel der Anglistik. Münster: LIT.

Lave, J./Wenger, E. (1991): Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation. New York Cambridge University Press.

Leenen, W. R./Scheitza, A./Stumpf, S. (2008): Interkultureller Dialog in Organisationen. In: Thomas, A. (Hg.): Psychologie des interkulturellen Dialogs: S. 150-174. Göttingen: Vandenhoeck+Ruprecht.

Mustafa, J./Sulehan, J./Pawanteh, L./Abdullah, S./Basri, H./Muchtari, A. et al. (2011): Internationalisation and Its Implications for Intercultural Maturity among Academic Staff: A Case Study. In: Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.18, pp.575-584.

Nowicka, M. (2006): Transnational professionals and their cosmopolitan universes. Frankfurt am Main: Campus.

Otten, M. (1999): Bestandsaufnahme und Forschungsstand zum Ausländerstudium in Deutschland. In: Robertson-Wensauer, C.Y. (Hg.): Campus Internationale? Entwicklungen und Perspektiven des Ausländerstudiums am Beispiel der Universität Karlsruhe (TH): S. 29-46. Karlsruhe: IAK.

Otten, M. (2006): Interkulturelles Handeln in der globalisierten Hochschulbildung. Eine kultursoziologische Studie. Bielefeld: transcript.

Otten, M. (2009): Academicus interculturalis? Negotiating interculturality in academic communities of practice. In: Intercultural Education, 20(5), 407-417.

Sobre-Denton, M. (2011): The emergence of cosmopolitan group cultures and its implications for cultural transition: A case study of an international student support group. In: International Journal of Intercultural Relations, 35(1), 79-91.

Vedder, G. (Hrsg.) (2006): Managing equity and diversity at universities. München: Rainer Hampp Verlag.

Wenger, E. (1999): Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge: University Press.

Wenger, E./McDermott, R./Snyder, W.M. (2002): Cultivating communities of practice. Boston: Harvard Business School Press.

Widmaier, B./Steffens, G. (Hrsg.) (2010): Weltbürgertum und Kosmopolitisation. Schwabach: wochenschau-verlag.

■ **Dr. Matthias Otten**, Prof. für Politikwissenschaft und Interkulturelle Bildung, Institut für Interkulturelle Bildung und Entwicklung, Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften der FH Köln, Projektleitung "iComposer", E-Mail: matthias.otten@fh-koeln.de

■ **Sandra Hertlein**, Dipl.-Sozialpädagogin, Wiss. Mitarbeiterin, Institut für Interkulturelle Bildung und Entwicklung, Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften der FH Köln, Projektkoordination "iComposer", E-Mail: sandra.hertlein@fh-koeln.de

Otto Wunderlich (Hg.)
Entfesselte Wissenschaft - Beiträge zur Wissenschaftsbetriebslehre

Reihe: Witz, Satire und Karrikatur über die Hochschul-Szene



Das ideale Geschenk für Kolleg/innen zu

- Geburtstagen,
- Weihnachten,
- Jubiläen,
- Verabschiedung in den Ruhestand und
- als Geschenk für Sie selbst!

Sie können sich köstlich amüsieren! Oder es wird Ihnen etwas schwummerig, weil die satzsaftigen Alltagserscheinungen satirisch so treffsicher auf den Punkt gebracht werden.

Die Beiträge nehmen alles aufs Korn, was uns an unserer Hochschule, Forschungseinrichtung usw. so lieb und teuer ist, dass wir gelegentlich Mordgelüste entwickeln, mindestens aber die Hochschule wechseln oder vorzeitig verlassen wollen.

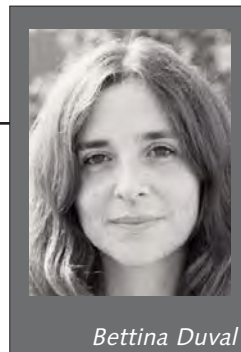
Nehmen Sie es besser nicht so ernst - lesen Sie Otto Wunderlich! Bestellen Sie zwei Exemplare, weil Sie bedauern werden, eins verschenken zu sollen!

ISBN 3-937026-26-6, Bielefeld 2004,
 186 Seiten, 19.90 Euro

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

Bettina Duval, Doris Hayn & Silke Hell

Die wechselseitige Integration von akademischer Personalentwicklung und Gleichstellung - Möglichkeiten und Mehrwert am Beispiel der Universität Konstanz*



Bettina Duval



Doris Hayn



Silke Hell

Hochschulen haben sich in den letzten Jahren massiv verändert (vgl. Simon/Knie/Hornbostel 2010; Schlüter/Winde 2009, S. 10f.). Internationalisierung, verstärkte Autonomie der Hochschulen, New Public Management sowie stärkere Orientierung an Drittmittelwerbung und Interdisziplinarität betreffen sowohl Institutionen als auch Individuen. So stehen Hochschulen stärker unter ökonomischem Druck und müssen sich im Wettbewerb mit anderen messen und positionieren. Auf Organisationsebene spielt der internationale Wettbewerb um die sogenannten „besten Köpfe“ unter den Wissenschaftler/innen und den Studierenden eine immer größere Rolle. Personalentwicklung, Gleichstellung, Familienförderung und zunehmend auch Diversity Management werden so zu wichtigen Standortfaktoren. Auf Individualebene wirken sich die Veränderungen direkt auf die Wissenschaftler/innen aus. Die Anforderungen an sie sind in allen Disziplinen deutlich gestiegen: neben Forschung und Lehre sind Arbeitsgruppenleitung und Nachwuchsförderung sowie Drittmittelakquise und Projektmanagement wichtige Aufgaben.

Insgesamt ist heute ein deutlich breiteres Profil mit vielfältigen überfachlichen Kompetenzen für den „Beruf Professor/in“ notwendig. Die neu hinzukommenden Aufgaben erhöhen den Zeitdruck, was wiederum die Herausforderung der Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie/Privatleben für die Wissenschaftler/innen verschärft.

Die skizzierten Entwicklungen bringen eine Reihe komplexer Aufgaben für die Hochschulen mit sich: So gilt es Organisations-, Service- und Managementstrukturen zu schaffen, mit denen die kontinuierlich steigenden und sich wandelnden Anforderungen adäquat bewältigt werden können. Dies schließt ein, neue Bereiche wie akademische Personalentwicklung und Vereinbarkeitsmaßnahmen aufzubauen und bestehende Handlungsfelder wie Gleichstellung weiterzuentwickeln. Gerade die akademische Personalentwicklung wird vor dem Hintergrund gewachsener Anforderungen an das universitäre Personal zu einem **Zukunftsthema**.

Parallel dazu wird Gleichstellung zum Querschnittsthema, das es in Organisations-, Qualitäts- und Personal-

entwicklung strukturell zu verankern gilt (Gender Mainstreaming).

Entsprechend sind an vielen Hochschulen Veränderungen sichtbar, bspw. in Form von neu geschaffenen Strukturen wie Abteilungen für akademische Personalentwicklung, Stabstellen für Gender und/oder Diversity und Familienbüros sowie neu etablierte Förderinstrumente wie Coaching und Dual Career-Services.

Gleichstellung und Vereinbarkeitsmaßnahmen einerseits und Personalentwicklung andererseits sind Teil moderner Universitäten geworden. Ihre Integration und Verzahnung zu einem Gesamtkonzept bieten die besten Ergebnisse für die Gewinnung und Förderung exzellenter WissenschaftlerInnen. Wie eine solche Verzahnung gelingen kann, wird im vorliegenden Beitrag am Beispiel der Universität Konstanz aufgezeigt.

1. Die wechselseitige Integration von akademischer Personalentwicklung und Gleichstellung

Ein wichtiges Ziel einer Universität ist es, die „besten Köpfe“ zu gewinnen, sie an der Hochschule zu halten, sie zu fördern und ihre Potenziale optimal zu nutzen. Hierbei kommt sowohl der akademischen Personalentwicklung¹ als auch der Gleichstellungsarbeit, Frauen- und Familienförderung sowie Diversity Management zentrale Bedeutung zu. Diese Bereiche orientieren sich an den strategischen Zielen und dem Profil einer Universität (vgl. Weisweiler 2010: 330) und tragen zur Zielerreichung bei.

Gleichstellung und akademische Personalentwicklung repräsentieren in Bezug auf die Förderung von Wissenschaftlerinnen sich ergänzende Perspektiven und agieren auf Organisations- und Individualebene. Auf **Organisa-**

* Dieser Artikel entstand unter Mitwirkung von Maren Rühmann, Marion Woelki, Tanja Weisz und Mirjam Müller.

¹ Die akademische Personalentwicklung verstehen wir als den Teil der Personalentwicklung an Universitäten, der die WissenschaftlerInnen als Zielgruppe hat. An der Universität Konstanz fokussiert die akademische Personalentwicklung (Academic Staff Development) besonders auf den wissenschaftlichen Nachwuchs.

tionsebene hat Personalentwicklung zum Ziel, optimale (Nachwuchs-)Förderbedingungen für Wissenschaftler/innen zu schaffen. Gleichstellung will geschlechter- und familiengerechte Strukturen sowie eine entsprechende Organisations- und Wissenschaftskultur verwirklichen. Auf der **Ebene der Individuen** zielen sowohl akademische Personalentwicklung als auch Gleichstellung auf Karriereförderung ab. Dabei hat die akademische Personalentwicklung alle (Nachwuchs-)Wissenschaftler/innen im Blick, die Gleichstellung von Nachwuchswissenschaftler/innen auf dem Weg zur Professur sowie etablierte Professorinnen, die ihre Karriere weiterentwickeln.

Die Personalentwicklung fokussiert insbesondere auf die wissenschaftsrelevante Kompetenzentwicklung, Gleichstellung auf karrierefördernde Maßnahmen sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Die Gestaltung und Planung des Karrierewegs beleuchten beide Organisationseinheiten aus unterschiedlicher Perspektive.

Beide Bereiche gewinnen, wenn sie Perspektiven und Ansätze des anderen in ihre strategisch-konzeptionelle Ausrichtung und ihre praktische Arbeit einbeziehen. So kann Gleichstellung profitieren, in dem sie von der Personalentwicklung den Fokus auf die Entwicklung der Persönlichkeit und den Erwerb fachlicher und überfachlicher Kompetenzen übernimmt sowie Methoden wie das Coaching einsetzt. Das Bewusstsein für Geschlechtergerechtigkeit und Ungleichbehandlung sowie Geschlechterunterschiede und Vielfalt (Diversity) bereichert die Personalentwicklung und unterstützt die Entwicklung bedarfsorientierter Angebote. Gleichstellung verfügt als etabliertes Arbeitsfeld über Organisationswissen und gewachsene Netzwerkstrukturen. Die akademische Personalentwicklung kann hiervon profitieren. Im Folgenden wird die wechselseitige Integration auf Organisations- und Individualebene vor dem Hintergrund der an der Universität Konstanz gesammelten Erfahrungen beschrieben.

2. Das Konstanzer Modell

Das Academic Staff Development (ASD) und das Referat für Gleichstellung und Familienförderung (Referat) sind an der Universität Konstanz eigenständige Sachgebiete innerhalb der Abteilung für Akademische und Internationale Angelegenheiten.² Das Academic Staff Development ist ein „Projekt“ der Exzellenzinitiative, das Referat bestand als Sachgebiet bereits vorher, wurde mit der Exzellenzinitiative ausgeweitet und umbenannt. Das ASD konzentriert sich mit seinen Maßnahmen primär auf Nachwuchswissenschaftler/innen. Zunehmend werden Maßnahmen für etablierte Professor/innen nachgefragt und auch angeboten, so z.B. Coaching für neuberufene Professorinnen. Ursprünglich war geplant, eine Personalentwicklungsstelle für die Förderung von Wissenschaftlerinnen im Referat anzusiedeln. Beim Auf- und Ausbau der beiden Bereiche wurde diese Stelle jedoch bewusst dem ASD angegliedert – weiterhin mit der Zielgruppe der Nachwuchswissenschaftlerinnen. Dies geschah, um die Personalentwicklungskompetenz in einer Einheit zu bündeln.

Um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten, nimmt die ASD-Stelleninhaberin an Teamsitzungen des Referats teil. Die beiden Organisationseinheiten arbeiten auch sonst eng zusammen und realisieren regelmäßig gemeinsame Projekte, wie z.B. die Tagung „Akademie am See“ sowie Weiterbildungen für Führungskräfte zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft.

Die Kooperation zwischen dem Referat und dem ASD findet sowohl auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene des Individuums statt. Auf Organisationsebene wird etwa die Beratung von bestehenden oder sich im Antragsprozess befindlichen Forschungseinheiten (wie Sonderforschungsbereiche, Exzellenzcluster, Graduiertenschulen und -kollegs) zu den Themen Förderung von (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen und Familienfreundlichkeit inhaltlich abgestimmt. Diese inzwischen universitätsübergreifende umgesetzte Beratung wird vom Rektorat gewünscht und muss von allen Antragssteller/innen in Anspruch genommen werden.

Auf der Ebene der Individualförderung besteht ein enger Austausch über die (Weiter-)Entwicklung und Umsetzung von Fördermaßnahmen wie bspw. Zuschüsse zu „karrierefördernden Maßnahmen“ für Nachwuchswissenschaftler/innen (Konferenzen, Fortbildungen, Netzwerktreffen).

Bei der Beratung von Wissenschaftlerinnen bestehen eindeutige Zuständigkeiten sowie ein klar strukturiertes Verweissystem. Dies wird transparent kommuniziert in den vom ASD erstellten „Karriereportalen“³ sowie auf den Webseiten der beiden Organisationseinheiten und in themenspezifischen Informationsbroschüren (z.B. zu Vereinbarkeit). Das interne Verweissystem definiert Expertisen und Schwerpunktthemen beider Einheiten sowie die jeweils einschlägigen Ansprechpartnerinnen. Es hat sich in der Praxis bewährt und gewährleistet, dass Anfragende zu jedem Thema schnell die entsprechende Expertin finden und die Beraterinnen das gewünschte Know-how zur Verfügung stellen können.

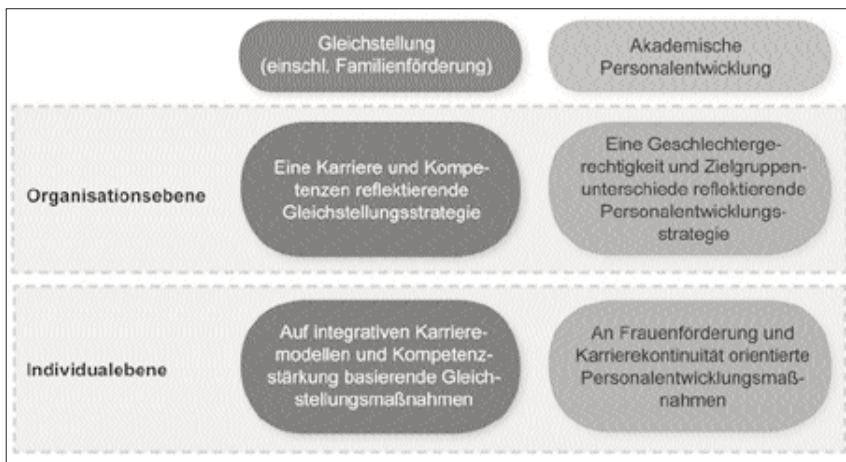
3. Dimensionen der wechselseitigen Integration

Die wechselseitige Integration von Personalentwicklung und Gleichstellung (Abb. 1) wird im Folgenden auf Organisationsebene sowie auf Individualebene vorgestellt. Die Trennung in diese beiden Ebenen ist theoretisch und erweist sich in der Praxis als künstlich. Denn: Veränderungen auf Organisationsebene wirken häufig auch fördernd und unterstützend auf einzelne Individuen und Individualmaßnahmen (bspw. Führungcoaching), haben Auswirkungen auf die Universitätskultur und können Veränderungen von Organisationsstrukturen in Gang setzen. Im Folgenden dient die Trennung der Übersichtlichkeit.

² Die Sachgebiete an der Universität Konstanz entsprechen an vielen anderen deutschen Universitäten Abteilungen, die Abteilungen entsprechen Dezernaten.

³ Die „Karriereportale“ stellen eine Bündelung aller Informations- und Serviceangebote für Wissenschaftler/innen – nach Karrierephasen sortiert – auf den Universitäts-Webseiten dar.

Abbildung 1: Modell der wechselseitigen Integration von Personalentwicklung und Gleichstellung



Um die Wechselseitigkeit der Integration zu illustrieren, erfolgt die Darstellung jeweils aus der Perspektive der Gleichstellung (Abschnitte 3.1 und 3.3.; dunkelgraue Ovale) und aus der Perspektive der Personalentwicklung (Abschnitte 3.2 und 3.4; hellgraue Ovale). Anschließend werden konkrete Beispiele der Zusammenarbeit an der Universität Konstanz vorgestellt (Abschnitt 4).

3.1 Eine Karriere und Kompetenzen reflektierende Gleichstellungsstrategie

Gleichstellungsarbeit hat an Hochschulen schon lange, wenn nicht gar von Beginn an Elemente von Personalentwicklung integriert. So hat bereits die erste Generation von Universitäts-Frauenbeauftragten die Förderung von Frauenkarrieren zum Thema gemacht, Kurse und Workshops (bspw. zu Kommunikation, Rhetorik, Zeitmanagement) angeboten und Mentoringprogramme (häufig mit integriertem Weiterbildungsprogramm) initiiert.

Die Entwicklung des weiblichen wissenschaftlichen Personals war somit schon früh Kernelement von Frauenförderung und Gleichstellung mit einem starken Fokus auf die Unterstützung des Fortkommens der Frauen innerhalb der bestehenden universitären Strukturen. Gleichwohl wurde die Veränderung dieser Strukturen bzw. der Organisation als Ganzes (das patriarchalische Wissenschaftssystem mit seinen männlich definierten Zugängen und entsprechender Führung) gerade in den 1980er und 1990er Jahren von feministischen Studentinnen und Wissenschaftlerinnen stets mitreflektiert.

Durch die Institutionalisierung und Professionalisierung akademischer Personalentwicklung hat die Debatte neue Impulse und einen Perspektivwechsel erfahren. So ist die Entwicklung der „Wissenschaftlerinnen-Persönlichkeit“ als Langzeitperspektive verstärkt in den Blick gerückt. Universitäre Gleichstellungspolitik richtet heute systemimmanent den Fokus wesentlich stärker auf den wissenschaftlichen Karriereweg vom Studium bis zur Professur. Sie fragt weniger nach struktureller Diskriminierung, nach Hürden und Barrieren, sondern fokussiert auf förderliche Rahmenbedingungen und Strukturen sowie notwendige Karriereschritte und Kompetenzen.

Von den vielen Frauen, die mit der Promotion starten, kommen nur wenige „oben“ auf Professuren, aber auch in Entscheidungsgremien wie Rektoraten oder Präsidien an.⁴ Aktuell wird daher einerseits analysiert, welche Kompetenzen für welche (Qualifizierungs-)Phase vonnöten sind, um den Weg bis zur Spitze gehen zu können.

Andererseits stehen weiterhin auch die einseitigen „männlich“ konnotierten Wege – vom Studium direkt über Promotion und Habilitation ohne Umwege auf die Professur – und die eng definierten Kompetenzen (im Sinne quantifizierbarer wissenschaftlicher Leistung) zur Diskussion.

Das Aufbrechen traditioneller Geschlechterrollen und -bilder in außerinstitutionellen Zusammenhängen und Familienkonstellationen (single career couples) wird nun institutionell thematisiert und bearbeitet.

Diese Karriere und Kompetenzen reflektierende Gleichstellungsstrategie spiegelt sich in der Ausrichtung der Gleichstellungsarbeit und in der Konzeption von Instrumenten wider wie bspw.

- Reflektion und Sensibilisierung für die Vielfalt und Bandbreite wissenschaftlicher Karrierewege und Kompetenzbereiche im Kontext von Leistungsbewertung bspw. in Berufungsverfahren, Auswahl- und Vergabekommissionen,
- Diskussion über lebensphasenorientierte Bewertung von Vitas, z.B. Berechnung eines akademischen Alters anstatt Bewertungen auf Basis des biologischen Alters,
- Stärkung einer Kultur der Wertschätzung, die Potentiale und Entwicklungsperspektiven im Fokus hat,
- Implementierung von Informationsveranstaltungen und Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte (bspw. geschlechter- und familiengerechte Führung), die zur Verbesserung der Entwicklungsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses durch Erkennen und Akzeptanz von vielfältigen Leistungen und Kompetenzen beitragen sollen,
- Entwicklung von Gleichstellungskonzepten für Forschungseinrichtungen (Sonderforschungsbereiche, Forschergruppen und Graduiertenkollegs), die langfristige Entwicklungsperspektiven fokussieren,
- Bündelung verschiedener Maßnahmen in umfassenden Förderprogrammen, um Frauen auf dem kompletten Karriereweg mit verschiedenen Angeboten zu unterstützen (in Konstanz bspw. das Programm „Wissenschaft mit Kind“, ein neu geplantes Programm „Woman on the Track“, sowie das Dual Career Couple-Programm),
- Konzepte der finanziellen Karriereförderung, die eine Mitfinanzierung durch und eine Integration in Fach-

⁴ Der Anteil der Frauen sinkt von den Erstimmatrikulationen (50% im Jahr 2009) bis zur Professur (18%) (vgl. bspw. www.familienfreundliche-hochschule.org/ressourcen/zahlen-und-daten), wobei er sich je nach Fachdisziplin deutlich unterscheidet.

bereichsstrukturen zur Bedingung machen und so langfristige Karriereplanung zum Ziel haben,

- Etablierung eines Gleichstellungsmonitoring, das das Zusammenwirken einzelner Maßnahmen mit Blick auf einen erfolgreichen Karriereweg zu erfassen versucht,
- Kooperation mit Forschungsprojekten die Faktoren und Zusammenhänge in der Karriereplanung untersuchen (z.B. Mobilität und Stellenannahme in Doppelkarrierepaaren) und entsprechende Maßnahmen für die Personalentwicklung konzipieren (z.B. für Dual Career Couple-Angebote, Weiterbildungen zur Vereinbarkeit).

3.2 Eine Geschlechtergerechtigkeit und Zielgruppenunterschiede reflektierende Personalentwicklungsstrategie

Flächendeckende und fächerübergreifende Konzepte für die wissenschaftliche Personalentwicklung sind an deutschen Universitäten erst im Entstehen (vgl. Diez 2010, S. 112ff.). Grundlegend für solche Konzepte sind Kompetenzmodelle und Rollendefinitionen für jede Qualifizierungsphase (vgl. Schlüter & Winde 2009, S. 12 ff.) sowie ein professionelles Methodenrepertoire. Eine Gleichstellungsperspektive sensibilisiert die Personalentwicklung gerade im Aufbauprozess für Geschlechtergerechtigkeit und Bedarfe einzelner Zielgruppen wie z.B. der Wissenschaftlerinnen oder der Wissenschaftler/innen mit Kindern.

Das ASD hat deshalb mit Blick auf geschlechtergerechte Personalentwicklung eine doppelte Zielgruppenperspektive entwickelt. Zum einen werden Zielgruppen entlang der Qualifikationsphasen definiert (Promovierende, Postdocs, Professur) und quer dazu die Zielgruppen „Wissenschaftlerinnen“ und „International mobile Nachwuchswissenschaftler/innen“ sowie „Lehrende“ adressiert.

Jede Zielgruppe wird von einer Expertin betreut und mit eigenen Konzepten und Angeboten bedient.

Die doppelte Zielgruppenperspektive bildete die Grundlage bei der Entwicklung der Arbeitsgebiete des ASD (die Kästen in Abb. 2). Sie stellt sicher, dass die Angebo-

te an den Bedarfen von Wissenschaftler/innen im Allgemeinen und für Wissenschaftlerinnen im Besonderen ausgerichtet sind. So werden beispielsweise einzelne Arbeitsgebiete (wie Zeitmanagement oder Work-Life-Balance und Vereinbarkeit) wesentlich häufiger von Wissenschaftlerinnen angefragt.

Für jedes Arbeitsgebiet wurden Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen entwickelt. (die „Bergspitzen“ in Abb. 2). Alle ASD-Angebote auf diesen Ebenen sind gendergerecht konzipiert.

Insgesamt zeigt sich die an Geschlechtergerechtigkeit und Zielgruppenunterschieden orientierte Personalentwicklungsstrategie z.B. durch

- Integration von Genderperspektiven in alle Arbeitsgebiete, auf allen Maßnahmenebenen und in alle Angebote des Academic Staff Development,
- Niedrigschwelliges, kostenloses Inhouse-Coaching für alle Qualifikationsphasen als innovative Maßnahme, welche besonders von Wissenschaftlerinnen als karrierefördernde Maßnahme in Anspruch genommen wird,
- Definition von Genderkompetenz als zentralem Bestandteil wissenschaftlicher Kompetenzprofile und deren Erwerb in Weiterbildungen zur Kompetenzentwicklung und Coachings,
- Vereinbarkeit als zentrales Thema der Personalentwicklung sowohl für Mitarbeiter/innen als auch für Führungskräfte,
- Erwerb von Wissen über unterschiedliche Karrierestrategien und -wege von Frauen und Männern, Wissenschaftler/innen mit/ohne Kindern etc. in Rahmen von Veranstaltungen,
- Systematische Zielgruppendifferenzierung bei der Beratung von Nachwuchsförderinstitutionen (gendergerechte und familienfreundliche Nachwuchsförderstrukturen bei Personalauswahl und Führungskultur),
- Qualitative Verbesserung der Nachwuchsförderung mit Blick auf eine Kultur der Wertschätzung und deren gezielte Gestaltung auch aus Perspektive der Gleichstellung.

Abbildung 2: Modell des Academic Staff Development der Universität Konstanz



3.3 Auf integrativen Karrieremodellen und Kompetenzstärkung basierende Gleichstellungsmaßnahmen

Die Karriereförderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen ist seit der Exzellenzinitiative eines der Kernziele universitärer Gleichstellung. Maßnahmen werden zwar seit langem angeboten, wurden aber in den letzten fünf Jahren deutlich ausgebaut und kontinuierlich weiterentwickelt. Sie sollen u.a. die „fehlende“ bzw. nicht an den Bedürfnissen von Wissenschaftlerinnen orientierte Unterstützung in den fachlichen Zusammenhängen kompensieren. Die Verzahnung mit Personalentwicklung führt zu einer langfristigen gleichstellungsorientierten Karrierebegleitung anstatt punktueller, einmaliger Förderung. Damit sind der Aufbau und die Stärkung von Kompetenzen sowie die Kontinuität im Sinne von fließenden Übergängen von einer in die nächste Qualifizierungsphase stärker in den Blick gerückt.

Zur Sicherstellung der Kontinuität spielen Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie eine bedeutende Rolle. Sie helfen, Unterbrechungen im Sinne eines Ausstiegs oder gar eines Abbruchs zu verhindern. Neue integrative Karrieremodelle werden propagiert: Sie veranschaulichen, dass eine individuell passgenaue Verschränkung von wissenschaftlicher Tätigkeit und Familienzeit und die Kontinuität von Forschungsprojekten auch während Mutterschutz und Elternzeit sichergestellt werden kann. Auch wird eine zwischen beiden Elternteilen aufgeteilte Elternzeit (anstatt Elternzeit nur der Frauen) als ideales Vereinbarkeitsmodell über Angebote kommuniziert. Wie bei Personalentwicklung geht es bei Gleichstellung um die systematische Planung des gesamten Karrierewegs.

In der Gleichstellungsarbeit stehen dementsprechend die erfolgreiche Karriereplanung und -begleitung im Kontext einer Work-Life-Balance im Zentrum.

Zu den auf integrativen Karrieremodellen und Kompetenzstärkung basierenden Gleichstellungsmaßnahmen zählen:

- Unterstützung der Wissenschaftlerinnen mit vielfältigen Maßnahmen (Finanzielle, Karriere- und Familienförderung) im Rahmen eines Gesamtprogramms, um die Karrieren als Ganzes – nicht nur einzelne Schritte – zu fördern,
- Flexible Kinderbetreuungsangebote, die sich an den Arbeitsbedingungen an Hochschulen sowie individuellen Bedarfen und Lebensplanungen orientieren,
- Präsentation von Vorbildern und Maßnahmen zur Sichtbarkeit von Wissenschaftlerinnen, die nicht nur für wissenschaftlichen Erfolg stehen, sondern auch erstrebenswerte Karriere- und Lebenswege und eine positive Work-Life-Balance vermitteln.

An der Universität Konstanz wird ein Teil dieser Maßnahmen als Kooperationsprojekte zwischen dem Referat für Gleichstellung und Familienförderung und dem Academic Staff Development durchgeführt. Angebote wie Workshops und sonstige Veranstaltungen sind inzwischen weitestgehend in die Verantwortung des ASD übergegangen, während Informationsangebote zu Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsthemen in der Regel vom Referat durchgeführt werden.

3.4 An Frauenförderung und Karrierekontinuität orientierte Personalentwicklungsmaßnahmen

Akademische Personalentwicklung konzentriert sich – komplementär zur wissenschaftlich-fachlichen Betreuung – auf Erwerb und Vertiefung wissenschaftsrelevanter Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Karriere wichtig sind. Für die einzelnen Forschenden werden Kompetenzentwicklung und -stärkung zur wichtigen individuellen Aufgabe: Es gilt sich die im eigenen Fach relevanten Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt anzueignen, um die heute geforderten, zugleich breiten und fachspezifischen Kompetenzprofile abzudecken. Dies schließt ein, die eigenen Aktivitäten (bspw. Konferenzen, Auslandsaufenthalte, hochschuldidaktische Fortbildung etc.) in einen „konsequenten“ Karriereweg einordnen zu können. Es geht heute also nicht mehr nur um den punktuellen Erfolg (bspw. Dissertation mit summa cum laude), sondern auch um die systematische Planung des Gesamtwegs.

Zur Kompetenzentwicklung bietet das Academic Staff Development zum einen vielfältige Informationsveranstaltungen und Workshops in den Gebieten Sozial-, Selbst-, überfachliche Methoden- sowie Management- und Führungskompetenz. Seminare werden zudem angeboten zu förder- und drittmittelbezogener Kompetenz sowie zu karrierebezogenen Strategien. Das Programm steht in weiten Teilen sowohl Wissenschaftlerinnen als auch Wissenschaftlern zur Verfügung. Gendergerechtigkeit ist – analog zum Verständnis der Universität Konstanz als geschlechtergerechte und familienfreundliche Universität – durchgängiges Prinzip sowohl bei der inhaltlichen Konzeption des Programms und der Außenkommunikation als auch bei Didaktik und Methoden einzelner Angebote; Genderkompetenz wird grundsätzlich von allen Moderator/innen erwartet.

Um dem Ziel der Universität, den Frauenanteil in allen Qualifikationsphasen zu erhöhen, gerecht zu werden, werden zusätzlich Seminare exklusiv für Frauen angeboten (z.B. mit Themen wie Karriereplanung, Berufungen und Kommunikations- und Selbstpräsentationsstrategien). Die Seminare bieten den Wissenschaftlerinnen Raum für den Austausch über ihre Erfahrungen in der Wissenschaftskultur, für die Entwicklung von Karrierestrategien und für die Vernetzung untereinander.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der prozessorientierten Unterstützung der einzelnen Wissenschaftler/innen durch Beratung und Coaching. Letzteres wird als ein professionelles und prozessorientiertes Beratungsverfahren verstanden, das der Selbstreflexion über alle mit der Berufsrolle und beruflichen Identität zusammenhängenden Themen und Fragen dient.

Coaching erweist sich als ein Instrument, das besonders von Wissenschaftlerinnen geschätzt wird.⁵ Es fördert Frauen, indem es gezielt den Verbleib in der Wissenschaft unterstützt: durch frühzeitige Planung der wissenschaftlichen Karriere, durch Unterstützung von strategischen

⁵ Von den 811 Personen, die seit seinem Beginn im Juli 2008 bis Dezember 2011 von diesem Angebot Gebrauch gemacht haben, waren 568 Wissenschaftlerinnen. Zur Frage, warum das Coaching besonders von Frauen in Anspruch genommen wird, kann nur spekuliert werden. Hier besteht Forschungsbedarf.

schem Handeln und durch Aufzeigen lösungsorientierter Möglichkeiten zur Bewältigung von herausfordernden Karrierephasen. Dies schließt den zielführenden Umgang mit teilweise frauenspezifischen Karrierehürden ein wie der „Prekarisierung“ der Beschäftigungsverhältnisse im Mittelbau, der wenig formalisierten Rekrutierungspraxis, dem Mangel an Anerkennung und Wertschätzung sowie wissenschaftsspezifischen Vereinbarkeitsherausforderungen.

Die an Frauenförderung und Karrierekontinuität orientierte akademische Personalentwicklung zeigt sich bspw. in folgenden Maßnahmen:

- Genderkompetenz der Beraterinnen und Coaches als zentrale Kompetenz neben Feldkompetenz in Wissenschaft und zertifizierten Coaching- bzw. Beratungsausbildungen,
- Nutzung von Ergebnissen der Genderforschung zu strukturellen Hürden sowie offensichtlichen und subtilen Mechanismen von Selektion und Selbstselektion für die Konzeption von Weiterbildungen und die Gestaltung von Coachingprozessen,
- Briefing der ModeratorInnen mittels eines „Leitfadens zur gendergerechten Didaktik in Trainings zur wissenschaftsrelevanten Kompetenzentwicklung“,
- Veranstaltungen und Coaching zur Entwicklung von Führungs- und Managementkompetenzen, um Nachwuchswissenschaftlerinnen in ihrer Führungsmotivation zu stärken und sie effizient bei der Rollenübernahme zu begleiten,
- Nachhaltige Etablierung von gendersensiblen und -gerechten sowie familienfreundlichen Führungskulturen (gendergerechtes Führen, Führung und Vereinbarkeit für Führende und Geführte als Standardthemen in allen Führungsseminaren und -coachings),
- Neue Weiterbildungsthemen (Portfoliomanagement, Vernetzungen) und Weiterbildungskonzepte (Berufungssimulationen), die auf die langfristige Karriereplanung und das Erreichen des „Ziels Professur“ fokussieren.

4. Beispiele aus der Praxis

4.1 Kooperationsprojekte zur Karriereförderung

Die folgenden Kooperationsprojekte veranschaulichen die enge Zusammenarbeit von Gleichstellung und Personalentwicklung:

- Als eine der ersten Universitäten zeigte die Universität Konstanz die Ausstellung „Frauen, die forschen“ (<http://www.bettinaflitner.de/mammografie0.html>) von Bettina Flitner. Die großformatigen Fotos und Biografien exzellenter Wissenschaftlerinnen verteilten sich über das Universitätsgelände und dienten dazu, die Sichtbarkeit von Wissenschaftlerinnen zu erhöhen und Rollenmodelle (auch zu Vereinbarkeit) zu bieten.
- Exklusiv für Nachwuchswissenschaftlerinnen wurde die internationale Konferenz „Akademie am See: Brain Gain. Vielfältige Potenziale für die Spitzenforschung“ veranstaltet. Sie diskutierte Themen wie Karriere in der Wissenschaft unter Personalentwicklung- und Gleichstellungsperspektive und bot Wissenschaftlerinnen in einem gehobenen Rahmen eine Vernetzungsplattform.

- In der Vortragsreihe „Karrierewege in der Wissenschaft – Neue Vielfalt, alte Strukturen“ wird das Spannungsverhältnis der Vervielfältigung von Karriereoptionen – auch unter Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsperspektive – einerseits und der Stabilität „problematischer“ Organisationsstrukturen wie Prekarisierung andererseits diskutiert.

4.2 Integration von Gleichstellungs- und Personalentwicklungsexpertise zur Verbesserung der Vereinbarkeit im Wissenschaftsalltag

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird von Wissenschaftler/innen oftmals noch als Hürde wahrgenommen. Der Mythos der Unvereinbarkeit wirkt stärker als in anderen Berufsfeldern. Gerade viele Wissenschaftlerinnen verzichten wegen unsicherer Beschäftigungsperspektiven, aus Angst vor einem Karriereknick oder aufgrund hoher Mobilitätsanforderungen auf Kinder oder schieben die Familiengründung auf (Lind/Samjeske 2009; Metz-Göckel 2009: 18ff). Eine andere Reaktion ist der Abbruch der wissenschaftlichen Karriere. Nach wie vor zeigen sich Wissenschaftlerinnen wesentlich skeptischer als Wissenschaftler, wenn sie ihre Chancen auf eine höhere Position bei gleichzeitiger Familiengründung einschätzen (Jaksztat/Schindler/Briedis 2010, S. 36). Hinzu kommt das Wissen um den Effekt der „gläsernen Decke“. Diese Befunde sind Auslöser dafür, Möglichkeiten einer zufriedenstellenden Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Kinder(wunsch) für Frauen in den Blick zu nehmen.

An der Universität Konstanz wurde das Programm „Wissenschaft mit Kind“ entwickelt, das sich an Frauen und Männer richtet und aus vier Modulen besteht. Neben Kinderbetreuung, finanzieller Förderung sowie Informationen und Kompetenzerwerb ist das Modul „Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit“ ein Kernstück des Konzepts. Bei diesem Modul greifen die Angebote des Referats für Gleichstellung und Familienförderung und des ASD passgenau ineinander:

Angebote zu Gleichstellung und Familienförderung: Das Referat informiert Schwangere und Eltern über rechtliche Rahmenbedingungen wie Mutterschutz und Elterngeld und berät rund um den Arbeitsalltag (Vertragsverlängerung, Labororganisation, Stipendien etc.). Über „Vereinbarungen zur Vereinbarkeit“ werden Wissenschaftlerinnen in der Elternphase dabei unterstützt, gemeinsam mit ihren wissenschaftlichen Betreuer/innen eine bestmögliche Einigung über die Modalitäten von Familienphase und Wiedereinstieg zu treffen und diese schriftlich zu fixieren. Weiterhin bietet das Referat Unterstützung für Eltern in Form von Assistenz- und studentischen Hilfskräften, die delegierbare Aufgaben übernehmen. Eltern in Elternzeit werden über Mittel für Babysitter unterstützt, um freie Zeit für die wissenschaftliche Arbeit zu erhalten, und/oder über studentische Hilfskräfte, die helfen, den Wiedereinstieg vorzubereiten.

Angebote zu Karriereentwicklung und Vereinbarkeit: Das ASD bietet Beratung, Coaching und praxisorientiertes Training zur Vereinbarkeit für Schwangere und Eltern

aller Karrierephasen, auch im Vorfeld der Familienplanung. Behandelt werden Themen wie Wahrnehmung der eigenen Rolle als Wissenschaftlerin und (werdende) Mutter, Planung von Pause und Wiedereinstieg, Klärung der Ziele und der Prioritäten sowie Planung der nächsten Karriereschritte. Im Coaching oder in Trainings werden Strategien für die Work-Life-Balance entwickelt. Das Angebot ist insbesondere für die Verhinderung des Ausstiegs von Wissenschaftlerinnen relevant, da (ggf. irrationale) Barrieren thematisiert und entstigmatisiert sowie mögliche Lösungswege gefunden werden können. Gemeinsam werden derzeit **Weiterbildungsmodule zur Vereinbarkeit für Führungskräfte** entwickelt. Führungskräfte sollen zum einen dabei unterstützt werden, ihre eigene Vereinbarkeit von Führungsposition mit Familienaufgaben zu verbessern. Zum anderen sollen sie befähigt werden, die Vereinbarkeit der Mitarbeitenden in ihrem Verantwortungsbereich zu erhöhen. Das Referat entwickelt im Rahmen des Best Practice Clubs „Familie in der Hochschule“ (Robert-Bosch-Stiftung/CHE/BMI) innovative Führungskräfte trainings und bezieht den ASD dabei systematisch ein.

Die beschriebenen Angebote greifen optimal ineinander: Während die des Referats stärker auf die tägliche Organisation und Vereinbarkeit am Arbeitsplatz ausgerichtet sind, nehmen die Angebote des ASD die Karriere der Wissenschaftlerin in den Blick. Beide tragen mit den Führungsveranstaltungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit auch auf der Ebene der Organisation bei.

5. Fazit

Die themen- und kompetenzübergreifende Zusammenarbeit von Personalentwicklung und Gleichstellung hat sich als hoch effektiv erwiesen und beide Bereiche konzeptionell wie operativ bereichert. Sie ist gekennzeichnet durch einen Wissens- und Know-how-Transfer bezüglich Zielgruppen, Strukturen und Netzwerken, der zur Integration von Perspektiven und Fachwissen führt. Die strategische Entscheidung, an der Universität die Stelle für Karrierebegleitung und Kompetenzstärkung mit dem Fokus auf der Förderung von Frauen organisatorisch in die Personalentwicklung zu geben und im Sinne einer Matrixstruktur eng mit dem Bereich Gleichstellung zu verzahnen, hat zum Gewinn für beide Bereiche geführt.

So hat die Integration von Genderperspektiven in alle Angebote und die durchgängig geforderte Genderkompetenz Gleichstellung als Querschnittsthema im Academic Staff Development substantiell verankert. Dies hat die Zielgruppengenauigkeit und die Qualität der Angebote deutlich verbessert. Die Gleichstellungsarbeit profitiert von der systematischen Reflexion von Karriere- und Kompetenzanforderungen. Dies trägt nicht nur zur Optimierung der Angebote bei, sondern schärft auch die kritische Perspektive auf Hürden und Unvereinbarkeiten und hilft zudem integrative Karrieremodelle zu entwickeln und zu fördern.

Ein weiterer Mehrwert der Zusammenarbeit ist die Vergrößerung der Personengruppe, die mit den Maßnahmen angesprochen wird, da sich die Gruppen für unterschiedliche Zielsetzungen, Themen und Perspektiven

interessieren. Gleichstellungsfragen sowie eine geschlechter- und familiengerechte Führungskultur werden so auch Wissenschaftler/innen und Führungskräften vermittelt, die sich oft nicht unmittelbar dafür interessieren. Ein weiterer Effekt ist die stringenter Förderung einer Kultur der Wertschätzung – für den wissenschaftlichen Nachwuchs wie für Wissenschaftlerinnen – da Gleichstellung und Personalentwicklung diese Zielsetzung mit unterschiedlichen Argumentationen in verschiedenen universitären Kontexten fördern und vortreiben können.

Grundlegend für den Erfolg der wechselseitigen Integration ist ein gleichberechtigter Austausch im Sinne kollegialer Beratung. Die enge Zusammenarbeit geht einher mit klar getrennten Organisationseinheiten mit spezifischer Expertise und eigener professioneller Kultur. Für „Kund/innen“ wird die Zusammenarbeit durch eine klare Zuständigkeits- und Verweisstruktur transparent. Die beschriebene Zusammenarbeit von Personalentwicklung und Gleichstellung zeigt die zunehmende Professionalisierung der beiden Bereiche. Beide sehen eine ihrer Aufgaben darin, die Universität Konstanz zu gestalten und leisten so einen Beitrag zur Entwicklung der Hochschule und zu deren Profilbildung.

Literaturverzeichnis

- Diez, A. (2010): Entwicklung eines Konzepts zur Personalentwicklung für eine technische Universität (Dissertation). URL: https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/27540/1/Diss_Diez_Zentraldokument_20101127.pdf (abgerufen am 11.01.2012).
- Jaksztat, S./Preßler, N./Briedis, K. (2010): Wissenschaftliche Karrieren. Beschäftigungsbedingungen, berufliche Orientierungen und Kompetenzen des wissenschaftlichen Nachwuchses. In: HIS:Forum Hochschule Nr. F14.
- Lind, I./Samjeske, K. (2009): Bedingungen für Elternschaft und gelingende Vereinbarkeit in der Wissenschaft. Ergebnisse des Projekts „Balancierung von Wissenschaft und Elternschaft“ BAWIE. Gehalten auf der Tagung "(Kinder-) Wunsch und Wirklichkeit in der Wissenschaft", Bonn. URL: http://www.bawie.de/web/files/29/de/Präsentation_BAWIE.pdf (abgerufen am 11.01.2012).
- Metz-Göckel, S. (2009): Wissenschaftlicher Nachwuchs ohne Nachwuchs? Zwischenergebnisse des Projekts „Wissen- oder Elternschaft? Kinderlosigkeit und Beschäftigungsverhältnisse an Hochschulen in Deutschland“. URL: http://www.hdz.uni-dortmund.de/fileadmin/Projekte/Wissen_Elternschaft/Zwischenergebnisse_WoE.pdf (abgerufen am 11.01.2012).
- Schlüter, A./Winde, M. (Hg.) (2009): Akademische Personalentwicklung - Eine strategische Perspektive. Essen: Edition Stifterverband.
- Simon, D./Knie, A./Hornbostel, S. (Hg.) (2010): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag.
- Thombs, D.L./Baldwin, J./Beck, K.H./Colwell, B./Olds, R.S./Simons-Morton, B. et al. (2004): AAHB Initiative to Establish Doctoral Research Competencies: A First Step. American Journal of Health Behavior, 28, p. 483-486.
- Weisweiler, S./Peter, T./Peus, C./Frey, D. (2011): Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen - Professionalisierung von Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenzen. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 6(3), S. 325-340.

- **Dr. Bettina Duval**, Dipl.-Psych. Leiterin des Academic Staff Development, Universität Konstanz, E-Mail: bettina.duval@uni-konstanz.de
- **Dr. Doris Hayn**, Referentin für Gender Mainstreaming und stellvertretende Leiterin des Referats für Gleichstellung und Familienförderung an der Universität Konstanz, E-Mail: doris.hayn@uni-konstanz.de
- **Silke Hell**, Dipl. Psych., Referentin für Academic Staff Development, Universität Konstanz, E-Mail: silke.hell@uni-konstanz.de

Martina Nöth, Sabrina Heinze
& Anke Diez

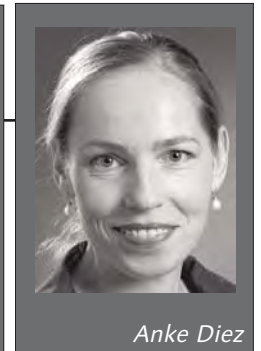
Diversity am KIT – Ein Blick auf die Vielfalt am Karlsruher Institut für Technologie



Martina Nöth



Sabrina Heinze



Anke Diez

Diversity Management ist ein umfassender, strategischer Ansatz,¹ der – ausgehend von konkreten Problemlagen vor Ort – eine Veränderung der Organisationskultur mit sich bringen muss. Er lässt sich gut auf Hochschulen übertragen, denn Hochschulen wollen auf internationale Kooperationen gut vorbereitet sein, eine ausgewogene Geschlechterverteilung vorweisen, die Fachdisziplinen interdisziplinär gut vernetzt wissen, eine gut durchmischte Altersstruktur haben, um nur ein paar Aspekte von Vielfalt zu benennen. Für diese Vielfalt werden verstärkt Diversity-Beauftragte bzw. ganze Abteilungen oder Stabstellen eingerichtet.

Die Herausforderung besteht daher nicht darin, eine Vielzahl an verschiedenen Programmen zu entwickeln, sondern herauszufinden was Vielfalt für Hochschulen bedeutet und wie sie in unserem Fall speziell am KIT ausgeprägt ist, um dann mit dieser Vielfalt gewinnbringend umzugehen. Um diese Vielfalt transparent werden zu lassen und dementsprechend agieren zu können, hat sich die Abteilung Diversitymanagement in der Personalentwicklung des Karlsruher Institut für Technologie² für eine umfassende Erhebung mittels einer Umfrage entschieden, deren Grundauszählung hier dargestellt wird, so dass sich auch andere Hochschulen Basisinformationen verschaffen können.

Beschreibung der Untersuchung am KIT

Methode und Inhalt

Die Umfrage wurde anhand eines dafür entwickelten, teilstandardisierten Fragebogens umgesetzt. Die Umfrage wurde zweisprachig verfasst (Deutsch/Englisch) und lässt sich in drei große Bereiche untergliedern: Der erste Teil erfasst ausführlich demografische Daten, um Aufschluss bezüglich der Diversität am KIT zu erhalten z.B. hinsichtlich Alter, Geschlecht, Familienstand, Internationalität, Handicap etc. Zusätzlich sollte durch einen Abgleich mit den tatsächlich vorhandenen Daten die Prüfung der Repräsentativität bestimmter Gruppen (Merkmalsträger) ermöglicht werden. Darüber hinaus eröffnete sich für die Auswertung die Möglichkeit, das Antwortverhalten zu bestimmten Fragen nach Gruppen differenziert betrachten zu können.

Der zweite Teil ermittelt, inwiefern bereits bestehende Programme den Beschäftigten bekannt sind, zu welchen Themen weitere und eingehendere Informationen gewünscht werden sowie mittels welchen Mediums diese

den Beschäftigten künftig kommuniziert werden sollen. Der dritte Teil schließlich beschäftigt sich mit den Diversity Themen. Zunächst werden die bereits identifizierten Themenfelder Chancengleichheit, Familie & Beruf, demografischer Wandel, Interkulturelles und Menschen mit Behinderung behandelt. In den einzelnen Bereichen wird jeweils die Einstellung der Beschäftigten im Hinblick auf ihre Einschätzung des Umgangs mit diesen Themen am KIT nach Likert (1932, S. 5-53) gemessen³: Einer eindeutig positiv oder negativ formulierten Aussage kann auf einer fünfstufigen Skala zugestimmt, eher zugestimmt, eher nicht zugestimmt oder nicht zugestimmt werden, auch eine weder-noch Antwort ist möglich.

Die Personalentwicklung hat sich zur Verwendung einer fünfstufigen Skala entschlossen, um auch die Möglichkeit der Enthaltung bzw. Neutralität zu geben, da auch diese aussagekräftig im Sinne der Umfrage ist. Anschließend wurde jeweils eine offene Frage⁴ gestellt, um Anregungen zu sammeln und einen Einblick in die Bedürfnisse und Anliegen der Beschäftigten zu erhalten. In ausgewählten Themenbereichen wurden weitere und ergänzende Fragen gestellt, auf die jeweils separat eingegangen wird.

Drei offene Fragen bezüglich Diversity am KIT schließen die Umfrage ab. Hier soll aufgefangen werden, was unter Umständen bei den bisherigen Fragen nicht the-

¹ Das Konzept des Diversity Management wurde 1978 an der University of California entwickelt. Schwerpunkt dieses Konzeptes sollte sein, dass Arbeitgeber „bei der Personalplanung und -entwicklung an bestimmten Verhaltensweisen zur Antidiskriminierung verpflichtet werden.“ (Kaiser 2008, S. 16) Doch Diversity ist mehr, denn es „erkennt grundsätzlich die Verschiedenartigkeit und Unterschiedlichkeit von Menschen an, damit soll seine Einzigartigkeit und sein Potenzial, seine Talente und Eigenarten hervorgehoben werden. [...]“ (Kaiser 2008, S. 17)

² 50 Jahre nach Gründung des Forschungszentrums Karlsruhe und 181 Jahre nach Gründung der Universität Karlsruhe haben sich die beiden Einrichtungen im Jahr 2006 gemeinsam in der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder durchgesetzt. Im Zentrum des erfolgreichen Antrags stand der in der deutschen Hochschul- und Forschungslandschaft einzigartige Zusammenschluss zum Karlsruher Institut für Technologie (KIT).

³ Der Fragebogen wurde in erster Linie als Stimmungsscreening für Diversity konzipiert, sowie um Handlungsbedarfe aufzuzeigen. Diese Anforderungen wurden mit der hohen Rücklaufquote erfüllt. Die Einhaltung der Gütekriterien, insbesondere der Reliabilität und Validität (Bortz 2006) bei den Einstellungsmessungen, wurde zugunsten der Umsetzbarkeit der ohnehin schon recht umfangreichen Umfrage vernachlässigt.

⁴ Obwohl die Besetzungsrate bei offenen Fragen ca. 20% niedriger liegt (Belson/Duncan 1962) wurde dies zugunsten der höheren Variationsbreite der Antworten in Kauf genommen. Zudem deuten diese auf höhere Themenidentifikation hin und wären im Rahmen induktiver Testkonstruktion mögliche Items für nachfolgende hypothesentestende Instrumente (Haig 2005).

matisiert worden ist, für die Beschäftigten aber aktuelle Anliegen sind.

Umsetzung, Rücklauf und Repräsentativität

Der Fragebogen wurde mit persönlichem Anschreiben per Post an 8.000 Beschäftigte übersendet, eine Erinnerung per E-Mail mit dem digitalen Fragebogen in Anlage wurde nach 8 Wochen verschickt.

Von den ca. 8.000 Fragebögen wurde ein Rücklauf von 2.033 Stück erzielt, was einer Rücklaufquote von ca. 25% entspricht, für eine schriftliche Umfrage ein sehr guter Wert⁵. Ein Hinweis auch darauf, dass für die Beschäftigten relevante Themen in der Umfrage ange-
stoßen wurden.

Empirische Daten sind repräsentativ, wenn sie von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit verallgemeinerbar sind, also hinsichtlich der betrachteten Merkmalsstruktur ein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit vorliegt (Burzan 2005, S. 32). Alter, Arbeitsfelder, Geschlecht, Arbeitsort, Vertragsart (befristet/unbefristet) und Führungsposition wichen teilweise kaum von der tatsächlichen Verteilung ab bzw. korrelierten stark, so dass eine sehr hohe Repräsentativität der Umfrage angenommen werden kann.

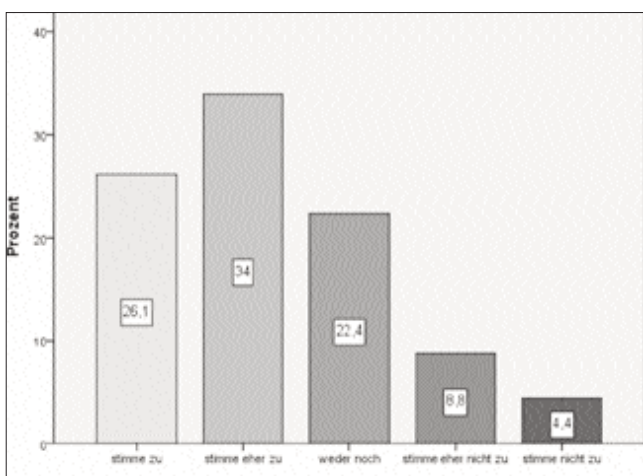
Ergebnisse

Bei den nachfolgenden Ausführungen wird die Erläuterung der Ergebnisse im Wesentlichen auf den dritten Bereich des Fragebogens beschränkt. Einen ausführlichen und vollständigen Auswertungsbericht finden Sie auf der Homepage der Abteilung Diversity Management am KIT (<http://www.pew.kit.edu/653.php>).

Chancengleichheit

Zum Thema Chancengleichheit wurde zunächst eine positiv formulierte Aussage zum Stand der Umsetzung von Chancengleichheit von Frauen und Männern am KIT zur Bewertung gegeben, nämlich ob diese auf dem richtigen Weg sei. Ziel war es, das allgemeine Klima am KIT zu diesem Themenkomplex ansatzweise zu erfassen.

Abbildung 1: Chancengleichheit auf dem richtigen Weg



60% der Antwortenden sind der Meinung, dass die Umsetzung von Chancengleichheit von Frauen und Män-

nern am KIT auf dem richtigen Weg ist (1.222 Antworten „stimme zu“ oder „stimme eher zu“). Lediglich 13,2% stimmen dem nicht oder eher nicht zu, enthalten haben sich bei dieser Frage 89 Personen (4,4%), unentschieden sind immerhin 22,4% (455 Antwortende). Obwohl also eine positive Tendenz zu verzeichnen ist, sind noch immer gut ein Drittel (35,5%) der Antwortenden entweder unentschieden oder der Meinung, dass die Chancengleichheit aus unterschiedlichen Gründen nicht auf einem guten Weg sei.

Um konkrete Anregungen und Bedürfnisse zu erfahren, wurde einer offenen Frage nachgestellt, welche Programme oder Maßnahmen wünschenswert seien bzw. fehlen. An erster Stelle stehen Familienförderung, inklusive besserer Kinderbetreuung und Unterstützungswünschen nach dem Wiedereinstieg (51 Antworten). Dicht gefolgt jedoch von zahlreichen Wünschen, bei anderen Gruppierungen die Chancengleichheit zu verbessern, namentlich für Menschen mit Behinderung, Ältere, Homosexuelle, internationale Beschäftigte bzw. Beschäftigte in niedrigeren Hierarchieebenen und im Verwaltungsdienst (49 Antworten).

Deutlich verlangt wird auch eine „Männerförderung“ z.B. mit der Einführung eines Boys-Day, eines Männerbeauftragten etc. (36). Hier wird erkennbar, dass der Sinn der entsprechenden Maßnahmen im Bereich der Chancengleichheit für Frauen offensichtlich nicht zur Gänze transportiert werden konnte, was möglicherweise auf ein Kommunikationsdefizit hinweisen könnte. Auch mehr Informationen zu Familienthemen (21 Antworten), flexiblere Arbeitszeitmodelle (21 Antworten), die Einführung einer Frauenquote (19 Antworten) bzw. mehr Frauen in höheren Positionen (21 Antworten) werden gefordert.

Familie und Beruf

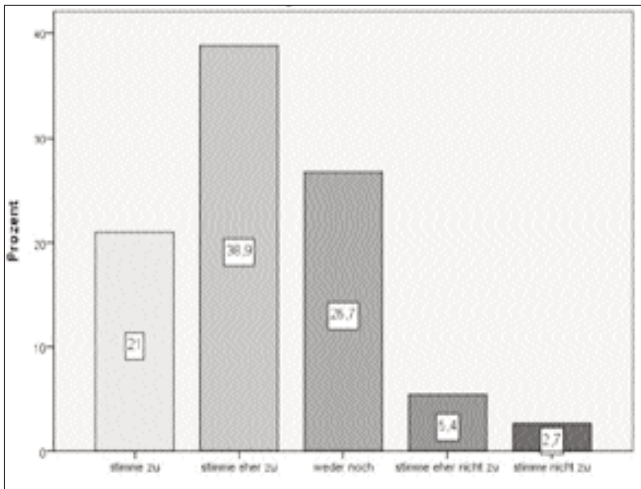
Um zunächst die allgemeine Stimmung zum Themenkomplex Familie und Beruf am KIT zu erfassen, wurde die positiv formulierte Aussage „Im Bereich Unterstützung von Familie und Beruf verändert sich etwas zum Positiven (Teilzeitangebote, Wiedereinstieg)“ zur Zustimmung auf einer fünfstufigen Skala abgefragt.

Das Ergebnis zeigt, dass 59,9% der Antwortenden glauben, dass sich im Bereich Unterstützung von Familie und Beruf etwas zum Positiven verändert (1.216 Antworten), während immerhin 26,7% dies weder bejahen noch verneinen möchten (543 Antworten) und 8,3% (164 Antworten) dem nicht oder eher nicht zustimmen. Insgesamt wird die Entwicklung am KIT bezüglich der Unterstützung von Beruf und Familie also eher positiv bis neutral eingeschätzt.

In der nachfolgenden offenen Frage wurde sodann detailliert gefragt, welche Maßnahmen/Programme im Bereich Familie und Beruf für wünschenswert gehalten werden bzw. was in diesem Bereich noch fehlt. Die Wünsche und Anregungen waren insgesamt sehr breit gestreut, insgesamt wurden bei 2.033 Antwortbögen

⁵ Rückläufe über 15% werden in der Regel als sehr gut eingestuft. (Standard Definition: Final Dispositions of Case Codes and Outcome Rates for Surveys. American Association for Public Opinion Research 2008).

Abbildung 2: Positive Veränderung im Bereich Beruf & Familie

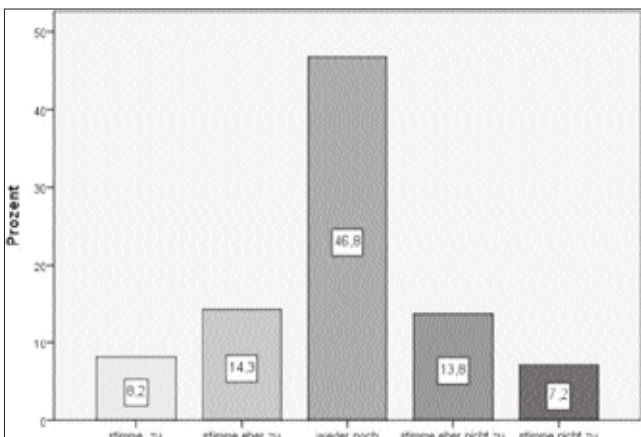


594 Antworten zu dieser Frage gegeben. An erster Stelle findet sich der Wunsch nach mehr Kinderbetreuung (149 Antworten), gefolgt von der Forderung nach flexibleren Arbeitszeiten, mehr Teilzeitangeboten und dem Wegfall der Kernzeit (55 Antworten). Auch die Einrichtung der Infrastruktur für Home-Office bzw. Telearbeit wurde gefordert (52 Antworten). Das Bedürfnis nach mehr Sicherheit und unbefristeten Stellen vor allem im Wissenschaftsbereich wurde laut (44 Antworten) und auch der Wunsch nach mehr Informationen zum Thema Familie und Beruf (36 Antworten).

Demografischer Wandel

Da der demografische Wandel ein vielfältiger und aktueller Themenkomplex ist, wurden hierzu mehrere Fragen gestellt. Zuerst wurde auch hier die allgemeine Stimmung am KIT zu diesem Thema erfragt, mittels der positiv formulierten Aussage „Es werden genügend Maßnahmen bzgl. des Älterwerdens der Beschäftigten am KIT getroffen (Vorbereitungskurse für den Ruhestand, Erhalt von Wissen und Erfahrung)“.

Abbildung 3: Genügend Maßnahmen bzgl. Älterwerdens der Beschäftigten (Vorbereitung auf den Ruhestand, Erhalt von Wissen & Erfahrung etc.)



Insgesamt wurden 2.023 Antworten auf diese Frage gegeben, lediglich eine Fehlantwort ist zu verzeichnen. Bemerkenswert ist jedoch, dass der Großteil der Antwortenden mit 950 Stimmen (46,8%) sich enthält, was diese Frage betrifft, während sich der Anteil der zustimmenden/eher zustimmenden Personen und der eher nicht/nicht zustimmenden Stimmen in etwa die Waage hält (22,5 zu 21%). Es gibt also keine ersichtliche Tendenz am KIT, die für oder gegen diese Aussage spricht. Betrachtet man das Antwortverhalten in Zusammenhang mit dem Alter, so ist in den Altersgruppen ab 50 eine Veränderung zu verzeichnen: Die Enthaltungen nehmen ab, die nicht Zustimmenden nehmen sichtbar zu. Allerdings ist das Ergebnis nicht signifikant.

Sodann wurde eine konkrete Maßnahme im Bereich demografischer Wandel abgefragt und ob diese befürwortet wird oder nicht, nämlich die Einrichtung einer zentralen Beratungsstelle bezüglich Angehörigenpflege für KIT-Beschäftigte. Die Mehrheit der Antwortenden befürwortet die Einführung einer zentralen Beratungsstelle (896 Antworten, 44,1%), 44,2% können zu diesem Thema nichts sagen.

Eine Betrachtung nach Altersgruppen zeigt auch hier, dass das Bedürfnis ab 40 sprunghaft ansteigt, vermutlich sobald das Thema in der eignen Familie aktuell wird. Zusammen mit der demografischen Verteilung am KIT betrachtet, ist dies ein Hinweis auf vermehrten zukünftigen Bedarf, da diese Altersgruppe überproportional zunehmen wird.

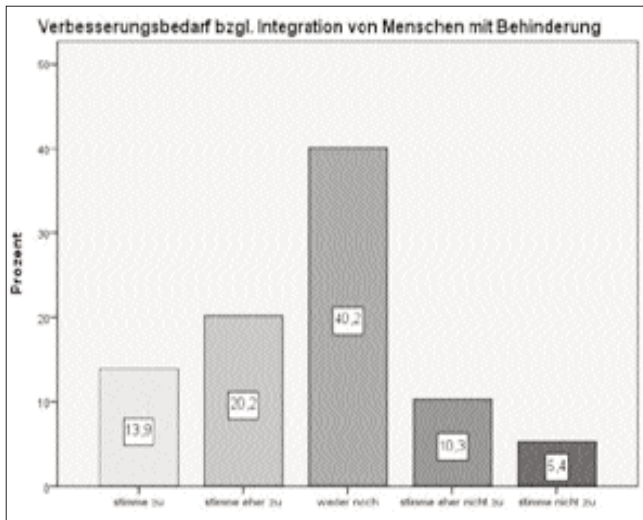
Auf die nachfolgend gestellte, offene Frage nach notwendigen Maßnahmen/Programmen im Bereich demografischer Wandel antworteten 319 Beschäftigte (ca. 16% der 2.033 zurückgesandten Fragebögen). Gefordert wurden Maßnahmen, um Wissen und Erfahrung bei Ausscheiden und Neubesetzung zu erhalten und die Einrichtung von Dauerstellen, um diesen Wissensverlust zu verhindern (89 Antworten).

Auch flexible Modelle zu Altersteilzeit und Arbeitszeitkonten (37 Antworten), gesundheitsfördernde Maßnahmen und bessere Arbeitsbedingungen (24 Antworten), Informationen über Angebote zum demografischen Wandel (20 Antworten) und kostenlose Weiterbildungsmaßnahmen wurden gewünscht (17 Antworten), ebenso wie Unterstützung durch Beratung und flexible Arbeitszeitmodelle für Beschäftigte, die pflegen (16 Antworten).

Menschen mit Behinderung

Der nächste Themenschwerpunkt beschäftigt sich mit dem Thema Menschen mit Behinderung. Zunächst wurde wiederum mittels Likert-Skala die Zustimmung zu folgender, negativ formulierter Aussage abgefragt: „Am KIT besteht Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Integration von Menschen mit Behinderung.“ Um einem Akquieszenz-Effekt entgegenzuwirken, wurde im Antwortformat auf eine negative Formulierung gewechselt. Akquieszenz, ist „[...] die Bezeichnung für eine Tendenz von Antwortverhalten, egal bei welcher Fragestellung. Diesem Phänomen kann man durch Fragestellungen die zu gleichen Teilen eine Bejahung und eine Verneinung enthalten entgegenwirken“ (Jurisch 2003, S. 16). Bei der

Abbildung 4: Verbesserungsbedarf bzgl. Integration von Menschen mit Behinderung



Auswertung ergaben sich jedoch keine Hinweise auf übermäßige Verzerrungen.

Dabei ergibt sich folgendes Bild: Der Großteil der Antwortenden ist unentschieden, ob am KIT Verbesserungsbedarf bezüglich der Integration von Menschen mit Behinderung besteht (40,2%, 816 Antworten). Jedoch stimmen mehr Antwortende dem Verbesserungsbedarf zu (34,1%, 693 Antworten), als dass sie diesen verneinen (15,7%, 318 Antworten).

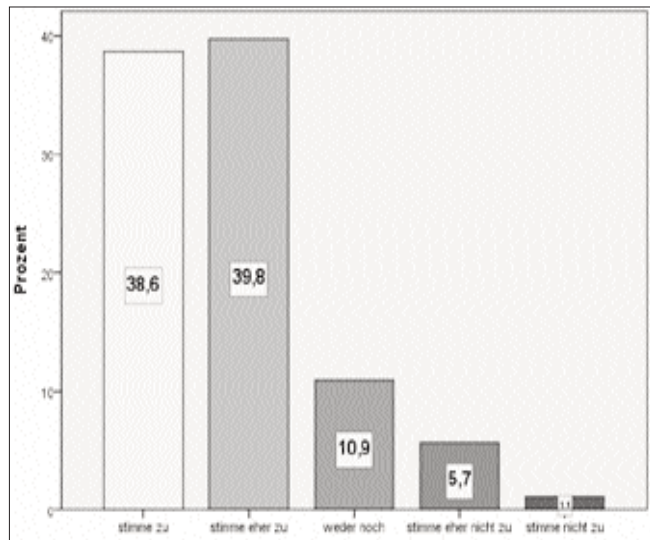
Anschließend wurde mittels offenen Antwortformats gefragt, falls das KIT den besonderen Bedürfnissen von Menschen mit Behinderung nicht gerecht werde, was der Meinung der Beschäftigten nach fehle. Bei den zu Themenclustern zusammengefassten Antworten zeichnet sich ab, dass bauliche Mängel deutlich im Vordergrund stehen: Gebäudezugänge für Gehbehinderte und automatisch öffnende Türen (106 Antworten), Barrierefreiheit (92 Antworten), Fahrstühle (89 Antworten), Rollstuhlrampen (44 Antworten) und Behindertentoiletten (38 Antworten) werden gefordert.

Interkulturelles

Im Themenbereich Interkulturelles wurden zunächst drei Fragen zur Integration internationaler Mitarbeiter und zum Potenzial von Interkulturalität gestellt. Die Antworten sind hauptsächlich aus Sicht deutscher Staatsangehöriger zu bewerten: Von den 1.659 Personen, welche die Frage nach der Nationalität beantworteten, gaben 1.514 an, deutsche Staatsangehörige zu sein. Die Zuordnung der Antworten auf die Nationalität ist hierbei nicht möglich, da dies durch die Datenschutzstelle ZENDAS beanstandet wurde.

Die positiv formulierten Aussagen „Internationale Beschäftigte sind am KIT voll akzeptiert und integriert“ bewerteten 2032 Beschäftigte, dabei stimmten 78,4% dieser Aussage zu oder eher zu (insgesamt 1.593 Antworten). Anschließend wurde im ersten Schritt erfragt, ob das Potenzial aus dieser Zusammenarbeit mit internationalen Kolleg/innen erkannt und im zweiten Schritt, dann auch umgesetzt und genutzt wird. Beide Fragen wurden

Abbildung 5: Internationale Beschäftigte am KIT sind voll akzeptiert und integriert



jeweils 2.032 Mal beantwortet, es ist also wiederum jeweils nur eine Fehlantwort zu verzeichnen. Dabei stimmt der Großteil (61,1%, 1.242 Antworten) der Aussage zu, dass das aus Interkulturalität entstehende Potenzial am KIT erkannt wird, 24,7% können sich für keine Zustimmung oder Ablehnung hinsichtlich dieser Aussage entscheiden. Dass dieses Potenzial jedoch auch umgesetzt und genutzt wird, das glauben nur 40,1% (1.031 Antworten), also gut 200 Befragte weniger. Hier ist der „weder noch“ Stimmanteil mit 30,7% deutlich höher.

312 Antworten wurden auf die offene Frage nach Wünschen und Anregungen in diesem Bereich gegeben, was einem Prozentsatz von ca. 16% entspricht. Ein überwältigender Anteil der Antworten (100 Antworten, ca. 32%) bezieht sich auf den Wunsch nach verbindlicher und kostenfreier Weiterbildung. Von Sprachkursen über Führungskurse bis hin zu Überblicksseminaren über die nationalen bzw. internationalen Kulturen, die Struktur der Verwaltung etc. Bei keiner anderen offenen Frage kristallisierte sich so deutlich der Wunsch nach bestimmten Maßnahmen heraus wie hier.

Offener Fragenteil zu Diversity

Um sämtliche Themenfelder im Bereich Diversity Management abzudecken und um zu vermeiden, dass am KIT aktuelle Handlungsbedarfe übersehen werden, wurden die letzten drei offenen Fragen gestellt. Hiermit sollten alle weitergehende Bedürfnisse und Themen aufgefangen und vermieden werden, dass Meinungen verloren gehen. Auf die Frage, ob den Beschäftigten Bereiche fehlen, die ihrer Meinung nach zum Thema Diversity gehören, ergab sich, dass Diversity als Thema und Begriff noch relativ unbekannt ist: 8,03% fragten nach der Bedeutung des Begriffs. Die Antworten sind insgesamt sehr weit gestreut und gehen teilweise stark an der Fragestellung vorbei.

Als weitere Themen wurden insbesondere Erhalt der deutschen Sprache (7,9%), sexuelle Orientierung (5%),

Gesundheitsförderung (5%) und psychologische Betreuung (3,9%) genannt.⁶

148 Antworten gab es auf die Frage, wo das KIT im Bereich Diversity den Bedürfnissen der Beschäftigten nicht gerecht wird. Mit 7,3% also eine eher weniger häufig beantwortete Frage. Hauptthemen waren auch hier das Bedürfnis nach familienfreundlichen Angeboten inkl. Kinderbetreuung (9,5%), nach Verwendung verständlicher und deutscher Begriffe (6,8%) sowie nach Chancengleichheit (6,1%).

Abschließend wurde gefragt, welche konkreten Maßnahmen der Meinung der Befragten nach im Bereich Diversity am KIT dringend ergriffen werden müssten. Bei dieser Fragestellung ergab sich eine sehr breite Streuung bei den 210 Antworten (10% des Gesamtrücklaufs), viele Wünsche wurden nur von einzelnen Personen vorgebracht. Insgesamt kristallisierte sich wieder ein Problem mit dem Begriff Diversity heraus (13,4%), sowie der Wunsch nach Unterstützung im Bereich Familie und Beruf, z.B. durch mehr Kinderbetreuung (13,4%). Festanstellung war auch hier ein Thema (7%), die Verwendung englischer Begriffe (incl. Diversity) wurde deutlich kritisiert (6,3%).

Fazit

Die Umfrage hat gezeigt, dass die Themen, die Diversity beinhaltet, präsent, aktuell und wichtig sind, selbst wenn der Begriff „Diversity Management“ noch nicht akzeptiert und bekannt ist oder ihm als Anglizismus kritisch begegnet wird.

Dabei zeigt sich, dass die vielen zugehörigen Themen auf große Zustimmung treffen. Somit wurde der Personalentwicklung signalisiert, dass die im Vorfeld herauskristallisierten Diversity Schwerpunkte – Gender, Familie und Beruf, Menschen mit Behinderungen, Internationalisierung und Demographischer Wandel die richtigen Themenschwerpunkte sind und die Personalentwicklung auf dem richtigen Weg ist. Es wurde auch deutlich, an welchen Stellen noch Potenzial besteht und was noch mehr in den Fokus gerückt werden sollte.

So ergaben sich verschiedene Handlungsempfehlungen aus der Auswertung, welche in den nächsten Schritten und im Aufbau eines zielgerichteten Diversity Managements münden. So sollen beispielsweise Informationen zielgruppenspezifisch kommuniziert werden, da ausdrücklich mehr Informationen gewünscht sind, vor allem so kurz nach der Fusion des Forschungszentrums Karlsruhe und der Universität Karlsruhe zum Karlsruher Institut für Technologie.

Neben der Kinderbetreuung ist die Pflege von Angehörigen ein anderes großes Thema. Mit der neuen gesetzlichen Grundlage müssen neue Modelle gefunden werden, um noch flexibler als Arbeitgeber auf diese Thematik reagieren zu können. Dass das Thema Alter und der Demographische Wandel im Allgemeinen eine große Rolle spielen, wurde schon alleine bei der Auswertung der demographischen Daten klar. Vor allem im Großforschungsbereich hat das KIT einen enorm hohen Altersdurchschnitt, sodass die Personalentwicklung hier zukünftig gefragt sein wird. Durch die ältere Belegschaft

ist auch das Thema Angehörigen-Pflege aktueller als je zuvor. Hier werden zukünftig verschiedene Modelle eine Rolle spielen, von der eigenen Beratungsstelle zur Thematik im Haus über Freistellung für eine gewisse Zeit und Modelle wie die Arbeitszeit flexibel gestaltet werden wird.

Ein drittes großes Thema ist zeitliche Flexibilität. Gerade im Hinblick auf das Thema Familie und Beruf sind es Punkte wie Telearbeit und Lebensarbeitskonten. Da momentan die ersten Grundsteine für die Themen gelegt werden, hat die Umfrage gezeigt wie notwendig dieses Thema ist. Die verschiedenen Möglichkeiten werden aktuell diskutiert und in den nächsten zwei Jahren umgesetzt. Somit können gerade werdende Eltern oder auch Beschäftigte mit einem Pflegefall aufatmen und ihre Rückkehr in den Beruf besser planen.

Es lässt sich festhalten, dass für die Einführung eines erfolgreichen Diversity Managements am KIT diese Umfrage sehr sinnvoll und notwendig war, um alle Stimmen und Beteiligten mit einzubeziehen. So kann die Personalentwicklung sich mit der Gewissheit der Unterstützung der KIT-Beschäftigten auf den Weg begeben.

Ausblick

Da sich die Hochschule kontinuierlich verändert, muss auch das Diversity Management flexibel gestaltet werden. Aus diesem Grund wird diese Umfrage in einem Zeitraum von drei bis vier Jahren wiederholt, um immer wieder ein genaues Bild der Diversität zu erlangen, vor allem aber auch um zu sehen, ob die verschiedenen Maßnahmen, die aus der ersten Umfrage resultierten und umgesetzt wurden, ankamen und gesehen werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Arbeit in die richtige Richtung weiterläuft und nicht an den Betroffenen vorbei. Letztlich besteht die Herausforderung für ein Diversity Management darin, die strategische Planung unter Diversitäts-Gesichtspunkten zu bedenken und Zielgrößen im Hinblick auf Schwerpunkte zu definieren sowie festzulegen. Ausgangspunkt muss es sein, Vielfalt als Teil der Hochschulkultur zu bejahen und zu einem wesentlichen strategischen Orientierungspunkt zu machen.

Literaturverzeichnis

- AAPOR (2006): Standard Definitions: Final Dispositions of Case Codes and Outcome Rates for Surveys (Manual for Disposition Codes). AAPOR, Lenexa, Kansas. (from: http://www.aapor.org/pdfs/standarddefs_4.pdf)
- Belson, W./Duncan, J. (1962): A comparison of the checklist and the open response questioning systems. In: Journal of Applied Statistics, Vol. II Nr. 2, pp. 120-132.
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 6. Auflage. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Burzan, N. (2005): Quantitative Methoden der Kulturwissenschaften: Eine Einführung. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz.
- Haig, B.D. (2005): An abductive theory of scientific method. In: Psychological Methods, 10, pp. 371-388.
- Jurisch, C. (2003): Der Fragebogen als Instrument der Patientenzufriedenheit in Einrichtungen des Gesundheitswesens. Köln: Grin.

⁶ Prozentangaben beziehen sich auf die Antworten zu den offenen Fragen, nicht auf die Grundgesamtheit.

Kreuser, K. (2010): Tolerieren, Unterscheiden, Verändern! Strategisches Kompetenzmanagement mit KODE unter Diversity-Aspekten am Beispiel von Gender. Carl-Auer-Systeme, Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

Kaiser, W. (2008): Diversity Management. Eine neue Managementkultur der Vielfalt – für ein neues Image der Bibliotheken. Simon Verlag für Bibliothekswissen, Berlin.

Likert, R. (1932): A technique for the measurement of attitudes. In: Archives of Psychology, 140, pp. 5–53.

■ **Martina Nöth**, Dipl.-Psych., Referentin Personalentwicklung, Abteilung Diversity Management und Abteilung Personalprozesse, Mail: martina.noeth@kit.edu

■ **Sabrina Heinze**, M.A., Leiterin der Abteilung Diversity Management am KIT, E-Mail: sabrina.heinze@kit.edu

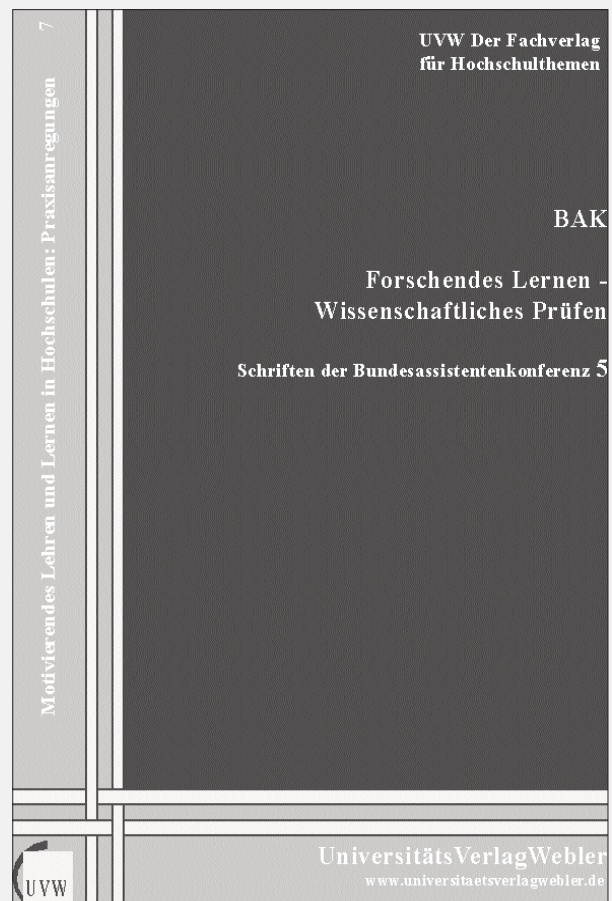
■ **Dr. phil. Anke Diez**, Diplom-Pädagogin (Schwerpunkt Erwachsenenbildung), Theaterpädagogin und Sprecherzieherin. Leiterin der Personalentwicklung am KIT, E-Mail: anke.diez@kit.edu

BAK Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen Schriften der Bundesassistentenkonferenz 5

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

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

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



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

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

Bahar Haghanipour

Mentoring und Netzwerkeffekte. Empirische Ergebnisse zum Mentoring-Erfolg von Ingenieurinnen im universitären Kontext



Bahar Haghanipour

Netzwerke können Möglichkeiten zur Kompetenzerweiterung der Teilnehmerinnen für Persönlichkeit und Selbstbewusstsein bieten. Das jedenfalls hat eine Fallstudie mit 16 Promovendinnen eines Hochschul-Mentoring-Programms zu ihrer subjektiv wahrgenommenen Wirksamkeit eines im Zusammenhang mit dem Mentoring gebildeten Netzwerkes ergeben. In der Mentoring-Forschung wurde bisher kaum untersucht, ob die Teilnehmerinnen eines Mentoring-Programms ein Netzwerk bilden. Die Ergebnisse der Interview-Reihe zeigen, dass sich ein Netzwerk zwischen den Teilnehmerinnen bildet und erhebliche Wirkungen entfaltet. Dieses Netzwerk hat teilweise nachhaltigen Bestand.

1. Promovendinnen und Netzwerke

In der Hochschule warten vielfältige Herausforderungen auf Promovend/innen. Auf der einen Seite befinden sie sich in der Qualifizierungsphase und sind mit dem Anspruch konfrontiert, selbständig eine wissenschaftliche Qualifizierungsarbeit zu verfassen. Auf der anderen Seite sind sie mit vielen weiteren Anforderungen, wie Lehrstuhlverpflichtungen in der Lehre oder Projektakquise, konfrontiert.

Gleichzeitig arbeiten Promovend/innen in der Regel in befristeten Beschäftigungsverhältnissen. Im günstigen Fall wird eine Vertragslaufzeit festgelegt, die zur Beendigung der Promotion ausreicht. Für die Promovend/innen entsteht so die Notwendigkeit, sich bereits zum Ende der Promotion mit der weiteren Anschlussbeschäftigung und einer persönlichen Karrierelaufbahnplanung auseinandersetzen zu müssen. Berufliche Netzwerke – also zwischenmenschliche Beziehungen in der Berufswelt – spielen dabei eine große Rolle (Hemmati-Weber 1996). In den USA ist der Begriff ‚Old-Boys Network‘ längst zu einem professionalisierten Begriff geworden. Dort unterstützen ältere und erfahrene Arbeitnehmer des Netzwerkes jüngere Arbeitnehmer in ihrer Karriere (Heald 1983). Netzwerke helfen dabei, Informationen und Kontakte zu potentiellen Projekten und Arbeitgebern zu finden. Dadurch kann ein Aufstieg auf der Karriereleiter erleichtert werden.

Auch ist eine Netzwerkpflge für die eigene Profilierung notwendig. Sie dient dazu, sich im Wissenschaftsfeld einen Namen zu machen und die wissenschaftliche Laufbahn weiter zu forcieren. Netzwerke halten Informationen über vorteilhafte Themenausrichtungen, Ta-

gungen und Zeitschriftenrelevanzen bereit und können eine Zeitschriftenerscheiung positiv beeinflussen (vgl. Maurer 2010).

Neben diesen „harten“ Faktoren in der Karriereförderung sind Netzwerke auch für „weiche“ Faktoren in der persönlichen Entwicklung förderlich. Die Mitglieder im Netzwerk geben Feedback zum eigenen Verhalten und helfen, dieses zu überdenken. Kritische Rückmeldungen können Verhaltensweisen verändern, positive Rückmeldungen können sie bestärken. Netzwerke sind daher für Ingenieurwissenschaftlerinnen in Wissenschaft und Wirtschaft wichtig.

Frauen in den Ingenieurwissenschaften und Netzwerke

Die unvollständige Integration von Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft wird kaum deutlicher als in der Betrachtung der Ingenieurwissenschaften. Gerade Ingenieurinnen befinden sich in der Regel in einer Männerdomäne. Von den Promovierenden, die ihre Dissertation abschließen, beträgt der Frauenanteil 42% (Statistisches Bundesamt 2009, S. 22). Ihr Anteil in den Ingenieurwissenschaften liegt mit 13,6 % im Jahr 2005 deutlich unter dem Durchschnitt (Bund-Länder-Kommission 2007, S. 8). Dies schließt sie aus der Netzwerkbildung aus, da die kritische Masse für eine ausgewogene Netzwerkbildung nicht gebildet werden kann (Hemmati-Weber 1996, S. 216). Gerade Ingenieurinnen brauchen wegen ihrer „ungewöhnlichen Fächerwahl“ und der damit verbundenen Minderheitensituation Bestätigung und Unterstützung. Auch stellt das geschlechtsspezifisch unterschiedliche Interaktionsverhalten einen Grund für die verschieden starke Netzwerkbildung dar. Frauen treten generell mehr in den Hintergrund und nehmen weniger spontan als Männer eine führende Rolle ein (ebd., S. 216-219). Sie müssen stärkere Anstrengungen zur Bildung ihrer Netzwerke unternehmen. Um den Vorsprung der Männer einzuholen, sollten sie sich bereits während der Promotionsphase in der Netzwerkpflge üben – gerade, weil überfachliche Kompetenzen in der beruflichen Laufbahn immer wichtiger werden.

Das Instrument des Mentorings kann zur Netzwerkbildung beitragen. Die Mitglieder im Peer-Mentoring erhalten die Möglichkeit, sich mit Gleichgesinnten in einem geschützten Raum über Konflikte, Strategien und Verhaltenstipps auszutauschen und dadurch eine psychosoziale Unterstützung und eine Karriereunterstützung zu erhalten (vgl. Kram 1988).

2. Bedeutung von (Peer-)Mentoring

In seinem ursprünglichen Sinn besteht ein Mentoring aus einer Beziehung zwischen einer erfahrenen Person (Mentor/in), die Hinweise und Ratschläge an eine weniger erfahrene, meist jüngere Person (Mentee) weitergibt, um sie so in ihrer persönlichen Entwicklung und in der Karriereentwicklung zu unterstützen. Diese Form des sogenannten One-to-One-Mentorings kann zu verschiedenen Ausprägungen weiterentwickelt werden. Die Weiterentwicklung des Peer-Mentorings setzt an der Unterstützung zwischen Personen mit gleichem Status (peers) an. Sie tauschen sich gegenseitig aus und beraten ihre Mitglieder gegenseitig. Der Unterschied zum ursprünglichen Mentoring besteht darin, dass sich die Mitglieder in einer ähnlichen Erfahrungs- und Lebenswelt befinden. Dies bringt einen Vorteil mit sich, denn sie können die konkrete Situation der anderen unmittelbar nachempfinden und als Rollenvorbild für ähnliche Probleme fungieren. Das Mentoring stellt ein Instrument zur Personalentwicklung dar. Im angelsprachigen Raum erschienen vor allem in den 1980er Jahren zahlreiche Artikel und Studien zum Mentoring, die sich vorwiegend auf informelle Mentorings (die Beziehung wird aus eigener Initiative, ohne die Vermittlung durch eine Institution, aufgebaut) aus der Wirtschaft beziehen. In Deutschland haben sich seit den 1990er Jahren formelle Mentoring-Programme (die Beziehung wird durch eine ‚dritte Instanz‘ vermittelt) in Wissenschaft und Forschung konstant verbreitet. Sie entstanden als Frauenförderinstrument, um den Anteil an Frauen in Führungspositionen dem Anteil der Männer anzugleichen. Auch heute noch werden sie überwiegend als ein Frauenförderinstrument verwendet.

Ein Jahrzehnt später erschienen immer mehr Veröffentlichungen zum Thema (Hofmann-Lun et al. 2001; Barzantny 2008; Kaiser-Belz 2008). Gerne wird über erfolgreiche Mentoring-Programme berichtet. Die Präsentation von internen Programmevaluationen ist ebenfalls sehr verbreitet. Jedoch werden die Mentorings nur selten mit einem längeren zeitlichen Abstand systematisch untersucht. Der Schwerpunkt der Untersuchungen liegt meist auf der Beziehung zu einem/r Mentor/in. Deshalb ist beim heutigen Stand der Forschung die Auswirkung des Mentoring-Instruments auf die Mentees und die Frage, inwiefern sich die Mentees gegenseitig unterstützen, unklar.

3. Die Untersuchung

In der vorliegenden Untersuchung wurden die ersten beiden Durchgänge des Hochschul-Mentoring-Programms mentoring³ für die Fächergruppe der Ingenieurwissenschaften befragt.

Das Programm startete 2005 mit einem ersten und 2006 mit einem zweiten Durchgang als Kooperation der drei Universitäten der Ruhrregion. Das Ziel des Programms ist es, den weiblichen Wissenschaftsnachwuchs für den Zeitraum von einem Jahr gemeinsam zu fördern. Das Programm besteht aus den drei Modulen Mentoring mit einem/r Professor/in, Seminarprogramm und Networ-

king. Es bietet den teilnehmenden Nachwuchswissenschaftlerinnen dadurch einen Einblick in das Berufsbild eines/r Wissenschaftler/in, den Erwerb von Schlüsselkompetenzen sowie eine verbesserte Einbindung in Wissenschaftsnetzwerke. Diese Untersuchung gibt Aufschluss über die subjektiv wahrgenommenen Wirkungen des Netzwerkes auf die Teilnehmerinnen nach einer Zeitspanne von ca. fünf Jahren.

Eine Schwierigkeit besteht in der Definition der Wirksamkeit eines Mentorings. Die Wirksamkeit lässt sich nicht auf nur eine Ursache, wie zum Beispiel die Mentoring-Beziehung, reduzieren, sondern ist von unzähligen Variablen abhängig. Deswegen können kausale Zusammenhänge zum Mentoring nicht vorbehaltlos gezogen werden. Stattdessen werden die subjektiv wahrgenommenen Effekte der Mentees betrachtet. Es handelt sich um eine explorativ angelegte Studie, um aufgrund der Komplexität und dem eher geringen Erkenntnisstand zum Mentoring-Instrument zu neuen Erkenntnissen zu gelangen.

Die Untersuchung konzentriert sich auf die Gruppe von N=26 Ingenieurinnen, die im Jahr 2005/2006 an einem formellen universitären Mentoring-Programm für Promovendinnen teilnahmen. Bei dem untersuchten Material handelt es sich um 16 halbstandardisierte leitfadengestützte Interviews. Durch die leitfadengestützten Interviews können bestimmte Aspekte berücksichtigt und gleichzeitig auch eine Offenheit erzeugt werden, um zusätzliche Aspekte der interviewten Personen zu ermöglichen. Die Rücklaufquote beträgt 61,5%.

4. Ergebnisse zum Netzwerk im Peer-Mentoring

Im Peer-Mentoring bildet sich ein Netzwerk zwischen den Teilnehmerinnen. Dieses Netzwerk hat teilweise nachhaltigen Bestand und bietet die Möglichkeit, sich aktiv an der eigenen Vernetzung im weiten Feld der Wissenschaft zu beteiligen sowie Kompetenzen in der Selbstsicherheit und in der kritischen Betrachtung von geschlechterstereotypen Denkmustern zu erweitern. Deshalb soll in diesem Artikel das Thema „Netzwerkeffekte im Mentoring“ näher erläutert werden.

Ein zentrales Ergebnis der Interviews stellt die hohe Gewichtung des Peer-Netzwerks dar, obwohl keine der Fragen im Leitfaden explizit auf die Netzwerkbildung abzielte. Auf dem Netzwerk-Aspekt liegt daher der Fokus dieses Beitrags. Die Mentees geben an, sich auch nach der Beendigung des Mentoring-Programms miteinander auszutauschen, denn sie versuchten aktiv, ein eigenes Netzwerk aufzubauen. Dies ist ein Indiz dafür, dass ihnen die Wichtigkeit des Netzwerkgedankens präsent ist.

Langfristig haben die Teilnehmerinnen einen Verteiler eingerichtet, über den sie heute noch Informationen verteilen und in Kontakt stehen: „Also im Endeffekt gibt es ja immer noch den Verteiler, der läuft, ne. Em, der E-Mail-Verteiler wo mal geschickt wird von dem ein oder

¹ Zur Anonymisierung wurden die Namen der Befragten durch die Autorin geändert.

anderen, so eine Information [...]. So einen E-Mail-Verteiler halt, em, wo jetzt ab und zu mal, weiß ich nicht, Stellenanfragen oder so halt da sind" (Maike Wilms, Z. 16).¹ Darüber hinaus haben die Teilnehmerinnen auf der Internetplattform „Xing“ eine Gruppe gegründet, über die längerfristig der Kontakt bestehen bleibt (Iris Vogt, Z. 47). Der Kontakt zwischen den Mentees hat nicht mehr dieselbe Intensität wie während der Mentoring-Laufzeit, jedoch kann die sporadische Kontaktaufnahme durch diese Anlaufstelle erleichtert werden.

Die langfristige Kommunikation verdeutlicht die Dynamik im Peer-Mentoring. Daher ist es nicht erstaunlich, dass aus dem Mentoring langfristige Freundschaften entstanden sind: „Was aber auch eigentlich sehr, sehr spannend ist, ist dass halt über die Mentoring-Phase hinaus eben noch quasi Freundschaften bestehen, zu einigen der Mentees“ (Carola Heuser, Z. 25). Insgesamt wird die Entstehung der neuen Freundschaften von den Mentees als sehr positiv gewertet.

4.1 Erweiterung sozialer Kompetenzen durch das Netzwerk im Peer-Mentoring

Im Allgemeinen kann zwischen beruflichen und privaten Netzwerken unterschieden werden. Berufliche Netzwerke sind mit fachlichen gleichzusetzen. Aufgrund der Fächerentfernung innerhalb der Gruppe der Ingenieurinnen – unterschieden werden kann bspw. zwischen einer Bandbreite von Architektinnen und Elektrotechnikerinnen – bildete sich vor allem ein privates Netzwerk. Dieses hat die sozialen Kompetenzen der Teilnehmerinnen in vielfältiger Weise erweitern können.

Der Grundgedanke des Begriffs „soziale Kompetenzen“ besteht in der „Fähigkeit eines Menschen, angemessene Kompromisse zwischen eigenen Bedürfnissen einerseits und sozialer Anpassung andererseits zu finden“ (Pfungsten/Hinsch 2007, S. 3). In der älteren Literatur bezieht sich der Begriff auf die Schlagwörter wie „Selbstsicherheit, Durchsetzungsvermögen, Kontaktfähigkeit usw.“ (ebd.), die in diesem Beitrag berücksichtigt werden. In der universitären Laufbahn gewinnen überfachliche Kompetenzen immer mehr an Bedeutung.

4.1.1 Bestärkung durch Austausch

Der Austausch über verschiedene Themen stärkte die einzelnen Teilnehmerinnen. Das Mentoring gab ihnen einen geschützten Raum, in dem sie frei über Probleme und persönliche Gedanken sprechen konnten. So konnten die Ingenieurinnen sich über vielfältige Themen austauschen. Der Großteil hob den Austausch im Netzwerk als besonders positiv hervor.

„Also am besten, am wichtigsten war für mich die Gruppe. Also diese, diese, dass man sich da austauschen konnte, das war für mich am wichtigsten“ (Stephanie Rhode, Z. 17). Das Beispiel verdeutlicht den subjektiven Gewinn, den die Teilnehmerinnen dem Netzwerk zuschreiben.

Da der Fokus von Mentoring-Programmen auf der Mentoring-Beziehung liegt, waren die Erwartungen bezüglich des Netzwerks nicht sehr hoch. Dementsprechend bezeichnen sie ihr Netzwerk als einen positiven „Nebeneffekt“ (Frauke Neu, Z. 66).

Bestärkung durch Austausch mit „Leidensgenossen“

Nach der Psychologin Nord-Rüdiger (1996) müssen Frauen ein hohes berufliches Selbstvertrauen besitzen, wenn sie berufliche Ziele verfolgen wollen, um sich gegen Benachteiligungen erfolgreich zur Wehr zu setzen (S. 16). Im Peer-Mentoring befanden sich die Teilnehmerinnen in einer äußerst homogenen Gruppe: Sie alle waren weiblich, promovierend, Ingenieurin und in der Regel in einer Minderheitensituation. In der Mentoring-Gruppenkonstellation stellten sie nicht mehr die Minderheit dar, sondern die Regel. Diese Gruppenkonstellation hat die einzelnen Mentees bestärkt. Viele haben eine „Stärkung“ ihrer Person explizit als einen Effekt des Peer-Mentorings benannt.

Durch die Minoritätensituation können Ingenieurinnen mit Vorurteilen konfrontiert werden. Sie stehen dabei häufig alleine da, wie folgendes Beispiel verdeutlicht: „Frau und Ingenieur wird ja oftmals nicht als zusammengehörig gesehen, sondern wird normalerweise kritisch hinterfragt und das war eigentlich eine auch in diesem Sinne eine Bestätigung, dass es auch andere Personen gibt, die ein ähnliches Problem haben, oder die mit ähnlichen Problemen kämpfen in der Wissenschaft auch und man fühlt sich dann auch ein bisschen bestärkt in dieser Hinsicht“ (Martina Meier, Z. 13).

Die Teilnehmerinnen wurden durch das Bewusstsein darüber, dass sie sich alle in einer sehr ähnlichen Situation befanden, vor allem auf subtile Weise gestärkt: „Aber das tut natürlich gut, wenn man weiß: Das geht anderen auch so und man ist nicht allein auf der Welt. Bei dem Freundeskreis, em, bin ich, oder war ich halt auch die Einzige, die, die promoviert. Dann, dann ist es, dann stärkt das natürlich schon, dass es auch andere gibt“ (Theresa Thierse, Z. 66). Theresa Thierse hat erst durch das Mentoring die Möglichkeit erhalten, andere Frauen kennenzulernen, die promovieren.

„(...) also das glaube ich darf man auch nicht unterschätzen, dass die Promovendinnen voneinander wenigstens genau so viel lernen, wie von ihren Mentoren. Das ist wirklich so meine Theorie, dass es einfach schon bestärkt“ (Frauke Neu, Z. 22). Die Teilnehmerinnen haben als gegenseitige Role-Models gedient und konnten sich dadurch bestärken.

Einige bezeichnen die Gruppe als „Leidensgenossen“ (Theresa Thierse, Z. 60) oder als „Selbsthilfegruppe“ (Claudia Lieb, Z. 15). Die Funktion solcher Gruppen besteht genau darin, eine schwierige Situation nach dem Motto ‚geteiltes Leid ist halbes Leid‘ zu teilen und sich darüber auszutauschen. Die Teilnehmerinnen haben sich gegenseitig gezeigt, dass sie nicht alleine in ihrer Situation stehen. Die Aussagen der Mentees verdeutlichen den Stärkungscharakter durch die Anwesenheit „Gleichgesinnter“.

Austausch über „ähnliche Probleme“ mit „Leidensgenossen“

Ein Kernpunkt im Peer-Mentoring besteht darin, dass sie sich über eigene Probleme austauschen konnten. „Ne also was, was mir viel gebracht hat, war eben wirklich Leute, Frauen zu treffen, die halt irgendwie die, wahrscheinlich auch ähnliche Probleme haben, aber denen

man es als Außenstehender eben auch nicht so anmerkt, dass Sie diese Schwierigkeiten haben“ (Iris Vogt, Z. 83). Dies hat sie dazu befähigen können, mit ihren Problemen besser umgehen zu können und sie im besten Fall zu bewältigen. Dabei war die Besprechung von Problemen im Beruf und zur Promotion als auch zum Thema Familie wesentlich.

Die Dissertation ist von Phasen mit „Durchhängern“, viel Arbeitsbelastung und wenig Zeit verbunden. Die Teilnehmerinnen haben sich beim Thema Dissertation viel über die Themen Organisation der Promotion, Zeitmanagement, Work-Life-Balance oder Probleme in der Promotion gesprochen. *„Also man hat sich sehr mit dem Thema Dissertation auseinandergesetzt. Aus allen Richtungen“ (Claudia Lieb, Z. 33). Über ihre Lehrstühle und ihre Betreuer/innen konnten sich die Teilnehmerinnen frei austauschen, da sie aus verschiedenen Lehrstühlen kamen. Sie bekamen Einblicke in andere Lehrstühle und fanden heraus, dass „viele Schwierigkeiten einfach auch haben, auch mit dem Doktorvater“ (Claudia Lieb, Z. 15-17).*

Durch die Gruppe von Gleichgesinnten hatten die Ingenieurinnen das Gefühl, verstanden zu werden und sie konnten die Schwierigkeiten der anderen gut nachempfinden. Es überraschte sie, dass andere sehr ähnliche Probleme haben. Diese Erkenntnis schaffte Mut, da das Bewusstsein *„das geht anderen auch so“* entstand (Theresa Thierse, Z. 66). Zu sehen, dass andere die gleichen Probleme haben, hat das Selbstbewusstsein der Teilnehmerinnen aufgewertet und ihre Selbstsicherheit als Kompetenzerweiterung gestärkt. Sie konnten sich durch den Erfahrungsaustausch von dem Gefühl distanzieren, alleine mit ihrem Problem zu sein.

Austausch zum Thema Familie und Beruf

Meist wird die Sorgearbeit in der Familie wie etwa die Kinderbetreuung oder die Pflege von Angehörigen sowie die Hausarbeit als Aufgabenbereich von Frauen betrachtet. Mutterschaft gilt nach wie vor als Hindernis für die berufliche Entfaltung. Aus Untersuchungen zu Wissenschaftlerinnen ist bekannt, dass die faktische Mutterschaft kein zentrales Hemmnis für eine wissenschaftliche Karriere darstellt (Lind 2004, S. 116). Die Hemmnisse fußen vielmehr auf der verbreiteten Vorstellung, dass eine Mutterschaft zu einer verminderten Leistungsfähigkeit führt (vgl. ebd.). Familie und Beruf zu vereinbaren stellt nach wie vor eher für Frauen eine zusätzliche Herausforderung dar. In den Interviews war die Möglichkeit der Vereinbarkeit für die Mentees, die einen Familienwunsch hegten, ein durchgängig präsent Thema. Einem noch größeren Teil der Mentees ist das Thema noch heute, fünf Jahre nach Beendigung des Mentorings, wichtig. Dies könnte an dem steigenden Alter der Mentees liegen. Mit zunehmendem Alter wird die Erwartung einer sinkenden Fertilitätsrate stärker und das Thema Mutterschaft bedeutsamer. Eine Ingenieurin beschreibt, wie der Austausch zwischen den Mentees explizit ermutigend gewirkt hat:

„Also und ich glaube das war auch noch mal gut für meine Kolleginnen und Mitstreiterinnen zu hören. [...] das ein Kind nicht unbedingt bedeutet, dass man nichts mehr machen kann, ganz im Gegenteil. Also es diszipli-

*niert unheimlich, man weiß, man hat, Kind schläft 3 Stunden jetzt, im Schnitt, ich kann jetzt 3 Stunden arbeiten. Also ich habe um einiges effektiver gearbeitet als vorher. [...] Und man hat auch viel leichter gelernt, nein zu sagen, auch zu den Kollegen“ (Frauke Neu, Z.26). Durch die starke Belastung an ihrem Lehrstuhl war diese Mentee froh, eine Auszeit durch das Kind bekommen zu haben. Insgesamt konnte sie den anderen Mentees als Beispiel dafür dienen, dass eine Kombination von Familie und Beruf nicht nur möglich, sondern auch förderlich sein kann. Die positive Austauschfunktion zum Thema Mutterschaft belegt eine Teilnehmerin: *„Also das, das fand ich sehr gut. Eine, eine, oder ja also eine auf jeden Fall, mit der ich relativ viel dann noch zu tun hatte, die hatte auch ein Kind und so was, ne, dann konnte man sich dann darüber mit der, also auch in einer ähnlichen Situation austauschen“ (Stephanie Rhode, Z. 39).**

4.1.2 Aufbrechen von geschlechtsstereotypen Denkmustern

Einen bedeutsamen Aspekt der persönlichen Entwicklung stellt die kritische Reflexionsfähigkeit geschlechtsstereotypen Verhaltensmuster dar. Die Organisationsberaterin Veith (1988) beschreibt Geschlechtsrollenstereotype als *„schematisierte längerfristig unveränderte und trotz neuer oder sogar gegenteiliger Erfahrungen starre und verfestigte Vorstellungen über spezifische Wesens- und Verhaltensmerkmale der Geschlechter“* (S. 22). Das bedeutet, Geschlechtsrollenstereotype sind nur schwer veränderbar und sie definieren unterschiedliche Verhaltensmerkmale der Geschlechter.

Einige Mentees kritisieren im Laufe der Gespräche geschlechtsstereotype Verhaltensmuster. Ihre Ausführungen lassen darauf schließen, dass sie einige Geschlechtsrollenstereotype ablehnen. Die Äußerungen der Mentees beziehen sich dabei auf wahrgenommene Rollenunterschiede zwischen Männern und Frauen im Arbeitsleben, bspw. zwischen Ost- und Westdeutschland. Wissenschaftlerinnen aus Ostdeutschland haben deutlich häufiger Kinder als Wissenschaftlerinnen aus Westdeutschland (vgl. Zimmer 2007, S. 159). Das westdeutsche Frauenbild der Hausfrau und Mutter wird an einigen Stellen von den Interviewten kritisiert, wie das folgende Beispiel zeigt:

„Die Frauen sagten, das fand ich, das ist was, was mir auch hängen geblieben ist, die sagten eben, die kennen das aus DDR-Zeiten so. Ne, man, man geht, wird man schwanger und dann, wenn man acht Wochen dann zu Hause war, dann geht das Kind in den Hort äh und man geht wieder arbeiten. Des-, deswegen sage ich, ich glaube, das ist so sehr westdeutsch-lastig, dass das ein Problem ist, in Anführungsstrichen ein Problem ist. Wie gesagt, in, in den skandinavischen Ländern, die gehen da auch ganz anders mit um. Also, deswegen, ich denke, das ist so was Kulturelles hier“ (Mira Barth, Z. 81).

Die Mentee sieht das Bild der zu Hause bleibenden, nicht erwerbstätigen Mutter kritisch. Es stellt ein Hindernis für Wissenschaftlerinnen mit Kindern dar, die ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit nachgehen wollen. Die Mentee fühlt sich als Mutter stigmatisiert und als gleichzeitig Erwerbstätige nicht akzeptiert. Eine Mentee stellte während

ihrer Promotionsphase als ein kulturelles Problem fest, dass ein großer Unterschied darin gemacht wird, aus welchen Gründen Fehltag am Lehrstuhl entstehen:

*„Wenn ein Professor noch einen zweiten Lehrauftrag in (Ausland) hat, und ständig da herüberfliegt und deswegen nicht da ist, das ist überhaupt kein Problem. Wenn der zu Hause bleibt, weil sein Kind Magen-Darm-Grippe hat, das geht gar nicht, also und trotzdem kümmert er sich nicht um seine Leute. Da, da ist irgendwie noch dieser, dieses Ding im Kopf einfach“ (Stephanie Rhode, 61). Drei Mentees erkennen durch das Mentoring, dass Frauen „ihr Licht unter den Scheffel stellen“. *„Ja, ich glaube wir haben da schon darüber gesprochen, dass eben Männer sich besser verkaufen können so, das, das schon. Ja. Deswegen war das auch ein Thema“ (Iris Vogt, Z. 101).**

Eine zweite Mentee versucht mittlerweile in Bewerbungsgesprächen gegen die „Frauenfalle“ zu steuern:

„Ja, oder sagen wir mal so, ich, die Sachen, wie ich sonst so wäre, die ich bin ich off-, offen angegangen, ne, also ich, dass ich halt dagegen gesteuert habe sozusagen. Also ja, ich habe halt bewusst nicht gesagt von wegen äh ja, aber das können andere auch, oder, so als Beispiel, oder, oder vielleicht auch mal bewusst mal irgendwie mal einen 1000er mehr gefordert, oder so weil, weil ich ja weiß, dann äh, wir Frauen, eigentlich machen wir ein bisschen weniger. Oder in Gehaltsverhandlungen jetzt auch so halt. Also das, das mache ich dann schon“ (Iris Vogt, 94-95).

Die Mentee hat sich vor ihrem Bewerbungsgespräch überlegt, in welchen Situationen sich Frauen schlechter verkaufen als Männer. Sie hat sich anschließend in ihrem Bewerbungsgespräch bewusst anders verhalten und dadurch Taktiken für sich entwickelt, um gegen diese Verhaltensweisen zu steuern. Jedoch versucht sie auch, andere Frauen darin zu unterstützen, sich besser darzustellen.

„Also, ich war im Vorstellungsgespräch mit darin [...] Ich habe das Gefühl, dass sie da noch em, dass es doch mehr war, also ich habe da so ein bisschen ihre Fähigkeiten positiv hervorgehoben dann im, im Gespräch und einfach, weil ich denke so, wir Frauen müssen uns da schon gegenseitig so ein bisschen unterstützen [...], also dass es auch eigentlich auch eher daran liegt an den äußeren Umständen oder an seinem eigenen Auftreten und nicht an den Fähigkeiten, warum man dann im Vergleich zu anderen Männern, zu Männern dann vielleicht irgendwie ein bisschen schlechter dasteht.“ (Iris Vogt, Z. 93).

Die bisherigen Aussagen verdeutlichen, dass die Mentees während ihrer Promotions- und Mentoring-Phase geschlechtsstereotype Verhaltensmuster kennen gelernt haben, denen sie kritisch gegenüberstehen. Es kann nicht identifiziert werden, inwiefern das Mentoring dazu beigetragen hat, z. B. typische „Frauenfallen“ zu erkennen.

Die folgenden Aussagen beschreiben jedoch, dass die Mentees – aufgrund des Mentorings – geschlechtsspezifische Unterschiede kennengelernt haben. Die Beschäftigung mit dem Thema Frauen in der Arbeitswelt geht auch heute noch in der Gruppe der ehemaligen Mentees weiter:

„Und em wir haben da ein, zwei sehr Belesene mit drin, die auch immer wieder sehr gute Buchtipps haben, wo man dann am Anfang immer gedacht hat: Boah ey, das ist hier alles, dieser Frauenkram, das interessiert mich überhaupt nicht! Aber letztendlich em waren da echt schon ein, zwei Bücher dabei, wenn man die gelesen hat, hat man sich immer nur an den Kopf gepackt hat, hat gedacht: Ja, und das habe ich gerade gestern noch mit einem Kollegen noch erlebt und ja: Diesen Punkt kann ich auch voll nachvollziehen [...], aber allein das Beschäftigen mit dieser Thematik em, Frauen im Beruf und in Männerjobs und so weiter insgesamt hilft mir schon sehr viel weiter, weil man viele Dinge em, die man im Moment einfach so als gegeben hinnimmt, plötzlich durchschaut oder sagen kann: Ach guck! Der macht das, weil... oder ne und das sind halt schon Sachen, die einem sehr helfen“ (Carola Heuser, Z. 25).

Die ehemaligen Mentees empfehlen sich heute noch gegenseitig Literatur, die Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Beruf behandelt. Dadurch lernen sie Verhaltensmuster zu durchschauen und mit ihnen umzugehen. Die Mentee hatte vorher nicht gedacht, dass es diese geschlechtsspezifischen Unterschiede gibt. Sie profitiert heute noch von diesem Wissen. Die Beschäftigung der Mentees damit, dass es Unterschiede im Hinblick auf Frauen und Männer im Berufsleben gibt und ihr Engagement, andere Frauen zu unterstützen, verdeutlichen die Sensibilisierung einzelner Teilnehmerinnen bezüglich der Geschlechtsstereotype und eine Kompetenzerweiterung dahingehend, dass sie diese Stereotype nicht mehr annehmen, sondern aufbrechen wollen.

4.2 Ein negativer Aspekt: Die fachliche Entfernung

Ein negativer Aspekt im Netzwerk besteht darin, dass selbst in der relativ homogenen Gruppe der Ingenieurinnen meist eine fachliche Entfernung, z. B. zwischen einer Architektin und einer Maschinenbauerin, bestand. *„[...] die Netzwerke haben sich aufgebaut, aber halt alle auf einer privaten Ebene, also nicht, nicht fachlich. Ich habe auch deshalb, weil die, weil die Themen dann doch zu weit auseinander waren, sodass man sich hätte dann vernetzen können“ (Martina Meier, Z. 31).* Diese fachliche Entfernung lässt die Erweiterung beruflicher Kompetenzen nur eingeschränkt zu. So konnten beispielsweise berufliche Netzwerke nur eingeschränkt entstehen. Auch Hinweise zu Interna in der Scientific Community, wie z.B. der Austausch zu aktuellen Forschungsthemen oder zu Zeitschriftenpublikationen u.v.m. konnte das Netzwerk der Promovendinnen nicht leisten. Eine fachliche Passung ist eher vom Zufall abhängig, es sei denn, es würde ein noch enger zugeschnittenes Mentoring konzipiert werden. Mit weiteren negativen Effekten im Mentoring beschäftigen sich u.a. Steve Bearman et al. (2007), Neuhäuser-Metternich (2011) und Noe et al. (2002).

5. Fazit

Ein Ziel des Mentoring-Programms ist die Unterstützung der Mentees. In der Mentoring-Forschung wurde bisher kaum untersucht, ob die Teilnehmerinnen eines Mento-

ring-Programms ein Netzwerk bilden. Die Interviews verdeutlichen, dass die konstante Mentoring-Gruppe insgesamt den stärksten Gewinn für die Mentees darstellt – sowohl kurzfristig als auch langfristig.

Die Teilnehmerinnen haben, ohne dass dies gezielt abgefragt wurde, viel von den Erlebnissen mit den anderen Mentees erzählt und eine äußerst positive Erinnerung an die Gruppe vermittelt. Die Gruppe der Mit-Mentees wurde bis auf wenige Ausnahmen von allen Teilnehmerinnen als durchweg bereichernd beschrieben. So bestehen einzelne Netzwerkkontakte auch heute noch.

Der Austausch im Netzwerk hat die Mentees weniger auf der Karriere-Ebene der Wissenschaftsnetzwerke als auf psychosozialer Ebene unterstützen können – mitunter zum Aspekt der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Insgesamt hat das Netzwerk die Teilnehmerinnen in ihrer Selbstsicherheit gestärkt. Sie haben eine Bestätigung dafür bekommen, dass sie einen guten Weg gehen und dass sie mit ihren Problemen nicht alleine stehen. Auch hat es dazu beigetragen, dass die Mentees ihre Situation besser reflektieren können. Einige schätzen ihre Situation als Frau heute besser ein und versuchen dadurch geschlechtsstereotype Verhaltensweisen zu reflektieren. Sie erkennen geschlechtsstereotype Unterschiede zwischen Männern und Frauen und hegen den Wunsch, Rollenstereotype aufzuweichen. Dieses Wissen wenden sie in ihrem alltäglichen Berufsleben, wie z.B. bei Bewerbungsgesprächen, an.

Die Ingenieurinnen haben darüber hinaus einen starken Netzwerkgedanken entwickelt, dessen Stellenwert für sie gewachsen ist. Dies verdeutlichen die Ambitionen, ein eigenes Netzwerk zu gründen sowie die gegenseitigen Unterstützungsaktivitäten der Mentees. Die Ambitionen der Mentees lassen darauf schließen, dass ihre Kompetenz zu mehr Netzwerkaktivitäten gestiegen ist. Günstige Faktoren für die Netzwerkbildung einer relativ homogenen Gruppe in Fachgruppenzugehörigkeit, Qualifikationsstufe und Geschlecht waren durch die Konzeption des Programms gegeben. Die Interviews zeigen, dass diese Faktoren berücksichtigt werden müssen, so stringent es möglich ist, um den maximalen Nutzen für die Netzwerkbildung im Mentoring zu erzielen. Auch müssen Gelegenheiten der Netzwerkentwicklung geschaffen werden. Dies wurde durch die regelmäßigen Treffen im Rahmenprogramm gewährleistet. Für die Weiterentwicklung der Teilnehmerinnen sind die Module One-to-One-Mentoring und das Seminarprogramm als Ergänzung wichtig.

Wie viel die Teilnehmerinnen aus dem Mentoring-Programm ziehen, ist individuell – vor allem von ihrem eigenen Engagement – abhängig. Einen Fahrstuhleffekt in der Karriereleiter kann das Mentoring aber nicht bewirken.

Literaturverzeichnis

- Barzantny, A. (2008):* Mentoring-Programme für Frauen. Maßnahmen zu Strukturveränderungen in der Wissenschaft? Eine figurationssoziologische Untersuchung zur akademischen Medizin. Wiesbaden.
- Bearman, S./Blake-Beard, S./Hunt, L./Crossby, F.J. (2007):* New Directions in Mentoring. In: Allen, T.D./Eby, L.T. (Hg.): The Blackwell handbook of mentoring. A multiple perspectives approach. Malden, Mass. u.a., S. 375-397.
- Bund-Länder-Kommission (2007):* Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. Elfte Fortschreibung des Datenmaterials (2005/2006) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 139, Bonn.
- Heald, T. (1983):* Networks. Who we know and How We Use Them. London.
- Hemmati-Weber, M. (1996):* Die Bedeutung informeller Netzwerke für den beruflichen Erfolg. Barrieren und Chancen für Wissenschaftler(innen). In: Kracke, B./Wild, E. (Hg.): Überlegungen und Befunde zur beruflichen Situation und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Heidelberg.
- Hofmann-Lun, I./Schönfeld, S./Tschirner, N. (2001):* Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring Programme. Ergebnisbericht. Deutsches Jugendinstitut. München.
- Kaiser-Belz, M. (2008):* Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Frauenförderung. Eine gleichstellungspolitische Maßnahme im Kontext beruflicher Felder. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Kram, K.E. (1988):* Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organizational Life. Boston.
- Maurer, E. (2010):* Fragile Freundschaften. Networking und Gender in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung. Frankfurt/Main u.a.
- Noe, R.A./Greenberger, D.B./Wang, S. (2002):* Mentoring: What we know and where we might go. In: Research in Personnel and Human Resources Management, 21, S. 129-173.
- Nord-Rüdiger, D. (1996):* Selbstvertrauen. Eine empirische Erhebung zu Geschlecht, Beruf und Handlung. Göttingen u.a. (Studien zur pädagogischen Psychologie, 33).
- Pfingsten, U./Hinsch, R. (2007):* Gruppentraining sozialer Kompetenzen (GSK). Grundlagen, Durchführung, Anwendungsbeispiele. 5. Aufl., Weinheim, Basel.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2009):* Hochschulstandort Deutschland 2009. Ergebnisse aus der Hochschulstatistik. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 09. Dezember 2009 in Berlin.
- Veith, M. (1988):* Frauenkarriere im Management: Einstiegsbarrieren und Diskriminierungsmechanismen. Frankfurt/Main, New York.

■ Bahar Haghanipour, M.A., Programm-Managerin in der Stabsstelle Chancengleichheit, Familie und Vielfalt, Dez. 3, TU Dortmund, E-Mail: Haghanipour@verwaltung.tu-dortmund.de

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

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



Katrin Späte (Hg.):
*Kompetenzorientiert Soziologie
 lehren. Dimensionen,
 Methoden, Perspektiven.*
 Opladen & Farmington Hills:
 Barbara Budrich. 2011, 172 S.,
 ISBN 978-3-86649-345-2
 Preis: 19,90€

Ausgangslage

Im Zuge der Bologna-Reform und ihren bildungspolitischen Begleitdiskursen wird das Verhältnis zwischen Forschung und Lehre neu thematisiert und problematisiert. Dies geschieht vor dem Hintergrund eines Paradigmenwechsels in der universitären Lehre, der die Fokusschiebung von der Vermittlung von Studieninhalten hin zum Erwerb und sogenannten Learning outcomes einfordert. Learning outcome, als Kompetenzzuwachs der Lernenden, stellt gleichfalls neue wie hohe Anforderungen an die Kompetenzorientierung in der Hochschullehre insgesamt. Der vorliegende Sammelband will sich diesem Aspekt mit speziellem Blick auf das Studienfach Soziologie widmen. Die Autor/innen sind Mitglieder der Graduate School of Sociology (GRASS) der Universität Münster. In sieben Aufsätzen sind ihre Erkenntnisse und Diskussionen sowie „Fragen rund um das Lehren im kollegialen Rahmen mit einer hochschul- und wissenschaftsdidaktischen Perspektive“ (S. 8) aus dem dortigen Kurs „Teaching Sociology“ zusammengetragen wurden.

Katrin Späte/Sebastian Kloth „Fachkompetenz in der Soziologie-Lehre“

Der Aufsatz widmet sich zwei zentralen Fragen: (1) Wie wird im Fach Soziologie Fachkompetenz erworben und vermittelt? (2) Welche (offenen) Fragen und Probleme stellen sich auf dem Weg zu einer explizit kompetenzorientierten Soziologielehre? Zur Beantwortung erfolgt (1) eine Kritik der traditionellen Reproduktionspraxis von Lehrenden hierzulande. Diese, so die Autor/innen, ging und geht oft damit einher, dass auch die Reproduktion soziologischer Inhalte und didaktischer Auffassungen nicht an einer expliziten Wissenschaftsdidaktik der Soziologie orientiert ist, sondern einem jahrelangem „learning by doing“ (S. 18) ohne übergeordnete Möglichkeit der Reflexion. Dies führt zu einer Heterogenität dessen, was als relevant für das Fach Soziologie angesehen wird. Von einem einheitlichen Kanon über zentrale soziologische Kompetenzen, jenseits der Empfehlungen der Deutschen Gesellschaft für Soziologie für die fachspezifische Methodenausbildung ganz zu schweigen. Um aber den typisch soziologischen Fachkompetenzen näher zu kommen und somit der Antwort auf die Frage (2), greifen die Autor/innen auf vier Studien aus den

USA zurück. Diese untersuchten, was Studierende nach einer Einführung in die Soziologie können sollten. Doch die kursorische Auflistung (S. 20) von Kompetenzen führt sogleich zur Frage nach der Operationalisierungs- und somit der Messbarkeit von Kompetenzen, wie z.B. soziologisches Denken. Bislang bleibt dies eine offene Frage, wie die Autor/innen konstatieren. Daher entwickeln sie zum Abschluss Anregungen, die zu einer „evidenzbasierten“ (S. 21) kompetenzorientierten Soziologielehre gehören sollten oder führen können, z.B. die Entwicklung gestufter, standardisierter Studienaufgaben.

Esther Nikolow „Soziologische Lehre im Spannungsfeld zwischen intersubjektiver Wissensproduktion und subjektivem Wissenserwerb“

Esther Nikolow widmet ihren Beitrag handlungsleitenden Prämissen für die Lehre. Diese fundiert sie jedoch nicht pädagogisch, sondern vor dem Hintergrund soziologischer Grundlagen und neurowissenschaftlicher Erkenntnisse. Sie fragt „Was soll warum und wie vermittelt werden?“ (S. 33). Im Rückgriff auf den Neurowissenschaftler Roth, aber auch soziologische Klassiker wie Berger und Luckmann, Mead oder Habermas verweist sie auf die Subjektivität und Intersubjektivität von Wissen. Damit einher geht die zentrale Bedeutung der Kommunikation bei der Konstruktion von Wissen, die natürlich für die Lehr-Lernsituation von größter Bedeutung ist. Im Vordergrund stehen bei ihr insgesamt Erkenntnisse, die die Subjektivität des Lerngeschehens betonen sowie konstruktivistische Grundannahmen für das, was in der Eingangsfrage noch als Vermittlung bezeichnet wird. Sie möchte damit in erster Linie zu einer Sensibilisierung beitragen und betonen, wie wichtig es ist die Relativität von Wissen und Kompetenzen in der Lehre zu berücksichtigen.

Natascha Baumeister „Von der Lehr- zur Lernkompetenz – Methoden der Kompetenzvermittlung“

Im Fokus von Natascha Baumeister stehen der Stellenwert von didaktischen Überlegungen im Hochschul- bzw. Lehralltag sowie der Einsatz von aktivierenden und kompetenzfördernden Methoden. Dabei fragt sie kritisch, wie es denn möglich sei, Kompetenzen in der Lehre zu fördern, wenn doch trotz erster Änderungen nach wie vor auf altbekannte Formen, d.h. dozierendenzentrierte Lehre, zurückgegriffen wird. Sie folgert, dass sich ein neues Lernverständnis an Konzepten der Erwachsenenbildung orientieren sollte. Praxisorientiert richtet sie ihren Blick auf verschiedene aktivierende Methoden unter Berücksichtigung der jeweiligen didaktischen Eignung und stellt diese vor. Dabei handelt es sich zum Beispiel um Methoden zur Strukturierung und Aktivierung von Vorwissen wie die Metaplantchnik (S. 55) oder zur Erarbeitung von neuen Inhalten durch Formen des Lernens durch Lehren, wie es beispielsweise im Gruppenpuzzle (S. 61) Anwendung findet. Abschließend betrachtet Baumeister knapp das Konzept des Forschenden Lernens, welches sie – aber gewiss nicht nur sie – besonders geeignet für tatsächli-

che Lernveranstaltungen und den Kompetenzerwerb auf Seiten der Studierenden hält.

Klarissa Lueg „Didaktik der sozialen Öffnung: Zur Praxis der Hochschullehre angesichts von Lerner- und Milieuvorschiedenheiten im Fach Soziologie“

In diesem Beitrag thematisiert Klarissa Lueg die „Passungsunterschiede [von Studierenden] zum Lernumfeld aufgrund [ihrer jeweiligen] sozialen Herkunft“ (S. 68). Ihr Ziel ist es, konkrete Didaktiken aufzuzeigen, die für eine heterogene Studierendenschaft geeignet sind. Dabei geht sie von dem Gedanken aus: „Wer als Lehrender adressatengerechte Konzepte entwickeln will, muss seine Zielgruppe nicht nur intuitiv, sondern auch statistisch kennen“ (S. 70). Lueg skizziert von ihr als solches nicht benannte Habitus-Struktur-Konflikte. Ihre Ausführungen zu typischen Merkmalen sozialwissenschaftlicher Studierender unterfüttert sie auf der Datenbasis empirischer Studien, wie beispielsweise der Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes und des HIS. Sie formuliert mit Bezug zu Bourdieu und Passerons klassischen Studien zur Illusion der Chancengleichheit (1971) die Anforderung an Lehrende, der heterogenen Studierendenschaft unsicherer Bildungsaufsteiger vs. freier Intellektueller (S. 72ff) durch die Schaffung von abgestimmten Lehrarrangements gerecht zu werden. Was sie unter eben jenen Lehrarrangements sowie dem titelgebenden Anspruch einer „Didaktik der sozialen Öffnung“ versteht, versucht sie abschließend darzustellen. Dazu verweist die Autorin auf einzelne Konzepte und Instrumente, wie z.B. Projektarbeit oder Lerntagebuch, und skizziert jeweils Optionen der Gestaltung von Lehr-Lernkontexten sowie Bewertungsverfahren und Assessments, die den unterschiedlichen Voraussetzungen der Studierenden stärker Rechnung tragen sollen und damit gegebenenfalls zu einer Nivellierung bestehender Ungleichheiten beitragen können.

Sebastian Nessel „E-Learning als Instrument zur Vermittlung von Fach- und Schlüsselkompetenzen – Didaktische Überlegungen zu Lehrinnovation, Berufsbefähigung und soziologisches Wissen“

Im Einsatz elektronisch gestützter Lernszenarien sieht Sebastian Nessel neben der Präsenzlehre großes didaktisches Potential, um Fach- und Schlüsselkompetenzen zu erwerben und zu fördern. Potential, das aus seiner Sicht, trotz hoher Affinität der Lernenden zur Internet- und Mobilkommunikation nicht ausgeschöpft wird. Welches aber auch nicht ungenutzt bleiben sollte, denn gerade für Geistes- und Sozialwissenschaftler/innen ist es mit Blick auf ihre Arbeitsmarktchancen wichtig die fachlichen Kompetenzprofile zu schärfen. Argumentativ werden hier zwei Themenbereiche miteinander verknüpft: ungenutzte Potentiale von E-Learning und die Kompetenz- sowie Arbeitsmarktsituation von Soziologiestudierenden. Analytisch werden diese beiden Stränge zunächst getrennt voneinander verhandelt, um sie in der Schlussbetrachtung aufeinander zu beziehen: Die Nutzungshorizonte von Learning Management Sys-

temen (LMS) lassen sich je eingesetzter Technologie nach der didaktischen Reichweite in Distribution, Interaktion und Kollaboration (S. 85) differenzieren. Nessel konstatiert unter Bezug auf die repräsentative Untersuchung *Studieren im Web 2.0* (Kleinmann/Özkilic/Göcks 2008), dass über die weitverbreitete Anwendung von distributiven Elementen des E-Learning hinaus „[e]ine didaktische Einbindung interaktiver und kollaborativer Lehr-Lernangebote [bislang jedoch kaum stattfindet]“ (S. 87). Doch gerade diese letztgenannten Elemente eröffnen zumindest theoretisch ungenutzte Räume, um Kompetenzen zu erwerben und zu vertiefen. Angesichts einer geringen Berufsfeldprägnanz für Absolvent/innen der Soziologie betont Nessel daher die Notwendigkeit, die beruflichen Kompetenzprofile und damit die „Berufsbefähigung“ (S. 96) von Studierenden eben auch durch E-Learning zu unterstützen. Dazu stellt er folgende Instrumente mit ihren in der Theorie diskutierten Möglichkeiten vor: Online-Glossar, Studientagebuch in Form eines E-Portfolios, Diskussionsforen, Blogs und Wikis. Grenzen, Probleme oder besondere Rahmenbedingungen, die sich auch beim Einsatz von E-Learning Instrumenten im Zuge interaktiver und kollaborativer Arbeiten ergeben, klingen allenfalls in den abschließenden Betrachtungen zur Leistungsbewertung an.

Franka Schäfer „Sozialkompetent Lehren und Lernen? Überlegungen zum Stellenwert der Sozialkompetenz in der Soziologie nach dem Competence Turn in den Sozialwissenschaften“

„[...] Lehren heißt [immer] in soziale Beziehung zu treten [...]“ (S. 128) – so lautet ein zentraler Satz in Franka Schäfers Aufsatz, in dem sie nach dem Stellenwert von Sozialkompetenzen in der sozialwissenschaftlichen Lehre fragt. Mit Verweis auf den Competence Turn in den Sozialwissenschaften rekurriert sie auf Debatten zur soziologischen Zeitdiagnose Wissensgesellschaft und die darin eingeschriebenen Anforderungen zum lebenslangen Lernen. Hierzu zählen nicht nur Kompetenzen im Umgang mit Informationen, sondern die Bedeutung sozialer Kompetenzen steigt ebenfalls. Denn andere Personen und die Interaktionen mit ihnen bieten Orientierung in einer Gesellschaft, in der Informationen und Wissen sprichwörtlich in Hülle und Fülle vorhanden sind. Was aber ist eigentlich das Soziale an sozialen Kompetenzen? Dieser Frage geht sie zunächst im Rückgriff auf Max Weber nach, um mit Hilfe des psychologischen Prozessmodells von Pfungsten (2007) (S. 121ff) die Komplexität sozial kompetenten und inkompetenten Verhaltens am Beispiel einer Seminareröffnung abzubilden. Nach weiteren definitorischen Ausführungen arbeitet Schäfer heraus, in welchen Lehrsituationen soziale Kompetenzen besonders gefordert sind. Die Rolle der Sozialkompetenz von Lehrenden steht dabei im Mittelpunkt: In Veranstaltungen sozial kompetent zu agieren, bedeutet u.a. den Ausgleich in Spannungssituationen zum Beispiel durch Eingestehen eigenen Fehlverhaltens herbeizuführen, korrektiv bei Seminarstörungen einzugreifen, bewusst Grenzen zu setzen (Nein-Sage-Kompe-

tenz) oder Studierende zu aktivieren. Sehr interessant ist in diesem Zusammenhang die Gegenüberstellung von dem, was als sozial kompetent gilt und die Idealvorstellungen von Studierenden, was ideale Lehrende jeweils mitbringen sollten. Abschließend fragt sie mit Blick auf Studierende, inwiefern soziale Kompetenz studiert werden kann (S. 136) und kommt zu dem Schluss, dass Sozialkompetenz aufgrund ihrer schwierigen, aufwendigen Erfassung und Bewertung kaum expliziten Eingang in Modulnoten findet.

Katrin Späte „Vom „absichtslosen Zusammenwirken“ zum „getunten Studienprogramm“? – eine wissenssoziologische Diskussion der Studienreform“

Ihren abschließenden Beitrag widmet Katrin Späte der wiederkehrenden Frage nach dem Verhältnis von Wissensproduktion und -vermittlung oder besser bekannt als Forschung und Lehre. Sie beschreibt dies als wiederkehrende Frage, weil sie entgegen der aktuellen Bedrohungsformeln um die Einheit von Forschung und Lehre, gemäß Schelsky, davon ausgeht, dass bereits in den 1970er Jahren die Leitidee dieser Einheit nicht mehr tragend war. Die gegenwärtigen Diskussionen um Hochschul- und Wissenschaftsdidaktik fordern jedoch dazu auf – so die Autorin – dem noch einmal genauer nachzugehen und die „Reformresistenz deutscher Universitäten und deren Akteure“ zu erklären (S. 144). So betrachtet die Autorin die Genese von Didaktik als eine Wissenschaft im Rahmen der Schulforschung, die sich mit Unterrichtsplanung und -modellen beschäftigt. Da Lernen aber letztlich etwas ist, was nur durch das Individuum selbst vollzogen werden kann, bieten alle Modelle und Planungen nur die Aussicht, Möglichkeitsräume zum Lernen zu schaffen. Diese gilt es allerdings soweit es geht absichtsvoll zu gestalten und zu steuern. Aus staatlicher Sicht besteht hier die Möglichkeit von Lehrplänen. Sie betrachtet diese aus einer wissenssoziologischen Perspektive, die stets nach der sozialen Konstruktion von Wissen und daran geknüpften Machtverhältnissen der Deutung fragt. Letztlich liegt die Auswahl von Inhalten und deren Ausgestaltung aber in der Praxis der Lehrperson und befördert so Verteilungsprobleme. Das 1967 entwickelte Strukturkonzept (S. 151ff) von Saul B. Robinsohn und die darin formulierten Forderungen einer notwendigerweise empirisch begründeten Entwicklung von Curricula-inhalten stellt ein Alternativkonzept dar, welchem aber kein Erfolg beschieden war. Auf diesen bildungspolitischen Exkurs aufbauend, betrachtet sie im Anschluss an Ludwig Huber die Differenz von Wissenschaftsdidaktik (primär Auswahl und Festlegung von Inhalten und Zielen) sowie Hochschuldidaktik (Auswahl und Festlegung von einzelnen Methoden) und geht dabei kritisch auf Modulbeschreibungspraxis im Rahmen der Akkreditierung von Bachelor- und Master-Studiengängen ein. Die Festschreibung von Lerninhalten, zu erwerbenden Kompetenzen (Wissenschaftsdidaktik) und Form des Lehr-Lernsettings, Ausgestaltung von Prüfungsleistungen (Hochschuldidaktik) basiert nicht auf empirischen Erkenntnissen, sondern auf „Wis-

sensstrukturen und -ordnungen [...], über die die jeweiligen partizipierenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verfügen“ (S. 154). Sie wendet sich insgesamt gegen eine „Strukturhomologisierung“ (S. 160) von schulischem Lernen und damit verbundenen Aufgaben von Lehrer/innen und hochschulischem Studieren und die Rolle der Lehrenden, sondern fordert bisherige Maßnahmen einerseits zu reflektieren und andererseits auch konsequent strukturell sowie hochschuldidaktisch besser auszustatten, um den gestellten Anforderungen in der Lehre gerecht zu werden.

Was bietet das Buch und welchen Nutzen hat es für Leser/innen

Der Sammelband bietet dank seiner verschiedenen Perspektiven zahlreiche Anregungen zum Nach- und Weiterdenken über die Rolle von Kompetenzen in der Hochschullehre allgemein und stellt einen wichtigen Anknüpfungspunkt zur Diskussion um Kompetenzerwerb und Didaktik in der soziologischen Disziplin im Speziellen dar.

Das im Klappentext formulierte Anliegen der Autor/innen, die wichtigsten Kompetenzbereiche sowohl in der Planung als auch Durchführung von Lehrveranstaltungen im Fach Soziologie zu analysieren sowie konkrete Hinweise für eine lern-, d.h. eigentlich kompetenzerwerb-gerechte, Gestaltung der Lehr-Lern-Settings geben zu wollen, wird zum Teil eingelöst. Nur zum Teil, weil die Vielschichtigkeit der Kompetenzanalyse bis hin zur Entwicklung von didaktisch-methodischen Ratschlägen für Lernarrangements einen so weiten Bogen spannt, dass eine grundlegende Aufarbeitung bei der Anlage des Buches kaum möglich ist und der Wissensstand zu einem Teil das spiegelt, was in guten hochschuldidaktischen Grundlagenseminaren transportiert wird. Durch eine trennscharfe Differenzierung oder Entschlackung der Einzelaufsätze von ihrem allumfassenden Anspruch, sowohl Kompetenzen für Lehrende als auch Studierende in der Planung als auch Umsetzung etc. zu berücksichtigen, könnte der Band ebenso gewinnen wie durch eine gezieltere Zuordnung der Kompetenzbereiche, wie es in der Einleitung (S. 8) anklingt, aber in der Bandstruktur und dem Inhaltsverzeichnis nur mit Mühe wiederzufinden ist. Denn zuweilen geht verloren, um wessen Kompetenzen (Studierende, Lehrende) auf welcher Ebene (Entwicklung von Kompetenzen, Bemessung von Kompetenzen, Planung von Lehrveranstaltungen, Durchführungen usw.) es sich eigentlich (nicht) handelt.

Wenn es konkret darum geht, die Besonderheiten soziologischer Lehre im Bezug auf die Kompetenzen zu betrachten, wird oft eine Verwässerung hin zu sozialwissenschaftlichen Disziplinen allgemein betrieben oder darüber hinaus. Allerdings ist dieser Fakt der im Band eingangs geschilderten Ausgangslage geschuldet, nämlich, dass es bislang keine fachspezifischen Vorarbeiten zu diesem Thema gibt. Doch wenn es sich hier um eine typisch soziologische Beobachtung handelt, so wären neben dem Rückgriff auf vorhandene empirische Studien auch der Feldzugang zur eigenen Lehre bzw. eigene

empirische Explorationen und daraus abgeleitete soziologische Erkenntnisse interessant gewesen, z.B. aus Lehrexperimenten oder aus systematischer Beobachtung von studentischen Zugängen zu soziologischen Themen. Wer unter dem Titel „Kompetenzorientiert Soziologie lehren“ eine didaktische und methodisch aufbereitete Handreichung samt kompetenzorientierten Lehrbeispielen zur direkten Umsetzung in der eigenen Lehre im Fach erwarten sollte oder auf empirische Beispiele im Sinne eines ethnomethodologischen Zugangs hofft, der wird enttäuscht sein.

Dafür ist der Band in erster Linie Impulsgeber für weitere fachspezifische Auseinandersetzungen und stellt, wie in der Einleitung treffend formuliert, eine Art Pionierarbeit dar, die wichtige Anregungen bietet. Allerdings auf ganz unterschiedlichen Ebenen: soziologisch-analytisch die Hochschullandschaft betrachtend, konkret handlungsleitend für die Lehrpraxis, Fragen bezüglich einer soziologischen Fachdidaktik aufwerfend usw..

Weiterhin gibt dieser Band durchaus Anhaltspunkte für Anforderungen an (zukünftige) Lehrbücher und Einführungen in die Soziologie im Sinne einer Kompetenzorientierung und zeigt auf, wie wichtig es im Zuge dieser

Debatte sein wird, mehr Transparenz in die alltägliche Praxis der universitären Lehr-Lernszenarien zu gewähren, sodass Überlegungen für die Durchführung von soziologischen Lehrveranstaltungen nicht nur auf Institutsfluren sondern auch im Rahmen wissenschaftlicher Debatten zu finden sind.

Abschließendes Urteil

Aktuell scheint es keine vergleichbare Publikation zu geben, die sich konkret mit der Lehre in der Soziologie beschäftigt. Der Sammelband ist lesenswert, wirft Fragen auf und gibt vor allem Anstoß für eine fachspezifische Schärfung der Kompetenzdiskussion. Darüber hinaus bildet er einen Grundstein für die weiterführende systematische und vor allem empirische Analyse soziologischer Lehre.

■ **Tanja Müller**, Dipl.-Soz., Institut für Soziologie, Leuphana Universität Lüneburg, E-Mail: tmueller@uni.leuphana.de

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



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

Mehr als eineinhalb Jahrzehnte sind vergangen, seit das Thema Bewertung der Hochschulleistungen und dabei vor allem der „Qualität der Lehre“ in Deutschland auf die Tagesordnung gebracht wurde. Inzwischen wird eine stärker leistungsorientierte Finanzierung von Hochschulen und Fachbereichen auch im Bereich der Lehre immer stärker forciert. Bislang nur selten systematisch untersucht wurde aber, welche (auch nicht intendierten) Effekte Kopplungsmechanismen zwischen Leistungsbewertungen und Leistungsanreizen wie die Vergabe finanzieller Mittel für die Qualität der Lehre haben können. Für die (Mit-)Gestaltung sich abzeichnender Veränderungsprozesse dürfte es von großem Interesse sein, die zugrundeliegenden Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz auch empirisch genauer zu untersuchen. Nach der von KMK-Präsident Zöllner angeregten Exzellenzinitiative Lehre und der vom Wissenschaftsrat angeregten Lehrprofessur sowie angesichts des in den kommenden Jahren zu erwartenden Erstsemesteransturms könnte das Thema sogar unerwartet politisch aktuell werden.

Im Einzelnen werden in dieser Untersuchung die stark auf quantitative Indikatoren (v.a. Hochschulstatistiken) bezogenen Konzepte zur Leistungsbewertung und zentrale Konzepte zur Qualitätsentwicklung bezüglich ihrer Stärken und Schwächen sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten diskutiert. Bei der Diskussion von Leistungsanreizen wird sich über den Hochschulbereich hinaus mit konkreten Erfahrungen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung auseinandergesetzt – auch aus arbeitswissenschaftlicher und gewerkschaftlicher Sicht. Bei der Diskussion und Entwicklung von Kriterien und Indikatoren zur Erfassung von Qualität kann auf langjährige Erfahrungen und neuere Anwendungsbeispiele aus Projekten zur Hochschulberichterstattung mittels Hochschulstatistiken sowie Befragungen von Studierenden und Absolventen sowie Professoren und Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Abschließend werden Möglichkeiten zur Einbeziehung von Qualitätskriterien in Leistungsbewertungen und zur Erhöhung der Akzeptanz skizziert, die zumindest einige der zu erwartenden nicht intendierten Effekte und Fehlanreizwirkungen vermeiden und damit zur Qualität der Lehre beitragen könnten.

Reihe Qualität – Evaluation – Akkreditierung

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

Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements



Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich. Erstmals 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

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

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

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

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

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Das Hochschulwesen“

Die Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag

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

UVW UniversitätsVerlagWebler

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

Kontakt: info@universitaetsverlagwebler.de

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

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

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2011

Anwendungsorientierte Grundlagenforschung

Simon Koechlin

Auf die Plätze, fertig...

Urs Hafner

Pasteurs Praxis

Fo-Gespräch mit Clemens Klockner zur Förderpolitik für grundlagen- und anwendungsbezogene Forschung

Jürgen Schlegel

Die Exzellenzinitiative – ein Paradigmenwechsel in der Wissenschaftspolitik von Bund und Ländern

Jörg Jerusel & Christian Scholz

„Ist zusammengewachsen, was zusammengehört?“ Die deutsche Hochschulpartizipation an ausgewählten EU-Förderprogrammen. Ein Ost-West-Vergleich im 6. Forschungsrahmenprogramm und TEMPUS-III-Programm

Matthias Fuhrland & Jens Weber

Problemzone Hochschulpatente

Werner Marx

Literaturflut - Informationslawine - Wissensexpllosion
Wächst der Wissenschaft das Wissen über den Kopf?

René Krempkow & Uta Landrock

Matthäus-Effekte oder Governance-Effekte? Eine Analyse zur leistungsorientierten Mittelvergabe an den Medizinischen Fakultäten Deutschlands

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 2/2012

Forschung über Studierende

Hochschulentwicklung/-politik

Shen Guoqin

Heranbildung der Forschungskompetenz von Studenten in China – Am Beispiel der Übungsstrategie im Fremdsprachencollege der Universität Zhejiang

Hochschulforschung

Dominik Allenspach & Vera Husfeldt
Bologna: Was ist die Haltung der Studierenden?

Ursula M. Müller

Wie sind Studierende mit Migrationshintergrund definiert bzw. charakterisiert und haben sie mehr Probleme im Studium? - Ergebnisse aus einer Studierendenbefragung an der Universität Duisburg-Essen

Yvette Völschow & Maike Bajaa

Studierende mit Migrationshintergrund: Eine Gruppe mit speziellen Unterstützungsbedarfen? Zur Studiensituation an der ländlich gelegenen Universität Vechta

Oskar Frischenschlager,

Lukas Mitterauer,

Kadriye Burcu Coskun &

Gerald Haidinger

Leistungsvergleich im vertrauten und im nicht vertrauten Prüfungsformat

Rezension

Michael Bailey & Des Freedman:

The Assault on Universities:

A Manifesto for Resistance.

(Christian Potschka)

HM

Hochschulmanagement

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

HM 1/2012

Hochschulplanung?

Entwicklung, Gestaltung und Verwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Christoph Ehrenberg

Planlos in die Bildungsrepublik?

Matthias Becker

Hochschulplanung in Bayern

Thomas Behrens

Hochschulplanung aus Sicht eines Landesministeriums (hier: Mecklenburg-Vorpommern)
- Instrumente und Strategien

Michael Stückradt

Was bleibt an – staatlicher – Hochschulplanung angesichts in die Freiheit entlassener Hochschulen?

Raymond Werlen

Planung in der Hochschullandschaft der Schweiz – Stand der Diskussion

Bernd Vogel

Bauliche Hochschulentwicklung als integraler Bestandteil der Hochschulplanung

Organisations- und Managementforschung

Jan Reinder Freede, Tobias Grimm,

Michael Mannel & Asta Trangolao

Karrierepräferenzen als Grundlage von Gender-Maßnahmen an Hochschulen? Ergebnisse einer Befragung von 65 Wissenschaftler/innen

ZBS**Zeitschrift für
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1/2012

Lernberatung und neue Lernkonzepte
im Kontext

Beratungsentwicklung/-politik

*Gerhart Rott*Aktives Studieren im Europäischen
Hochschulraum – Chancen im Zusam-
menspiel von Beratung und Lehre

ZBS-Interview mit

Dr. Peter A. Zervakis,
Leiter des Projekts nexus der
Hochschulrektorenkonferenz (HRK),
zu: Konzepte und gute Praxis
für Studium und Lehre*Willy Aastrup*Lern- und Bildungszentrierte
(psychologische) Beratung
an der Universität AarhusAnregungen für die Praxis/
Erfahrungsberichte*Melanie Fröhlich*Vielstimmig und offen: Lernräume
zum Mitdenken und Mitgestalten
durch „Arbeiten mit dem Gruppen-
drehbuch“ („Peer Facilitated Learn-
ing“) an der Universität Bielefeld*Gabriele Bensberg*Im Zeichen von Bologna: Veränderte
Studiensituation – veränderte Bera-
tungsinhalte*Jenna Voss*Statt lustlos pauken, Lernprojekte
starten! Lernprozesse bewusst
machen, planen und steuern*Rolf Wartenberg*

Selbstmotivierung

Tagungsbericht

Bericht über die Tagung „Bachelor
alla Bolognese con ...? Innovative
Studienunterstützung für
Bachelor-Studierende“ am
02.12.2011 an der FU Berlin**QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

QiW 1/2012

Wirkungsorientierte Evaluation und
Partizipation als Kennzeichen einer
neuen QualitätskulturForschung über Qualität
in der Wissenschaft*Theodor Leiber*Impact Analysis of External Quality
Assurance of Higher Education
Institutions
Elements of a General Methodology

Qualitätsentwicklung/-politik

*Philipp Pohlenz & Frank Niedermeier*Wirkungsorientierte Evaluation
von Lehre und Studium*Kathrin Dressel & Simone Gruber*Partizipation –
dabei sein ist nicht alles!?
Das QM-System der TU München
als selbsttragendes Modell der
Qualitätsentwicklung*Anette Köster*Weniger ist mehr – Partizipation im
Rahmen der überarbeiteten
institutionellen Evaluation an der
Universität Duisburg-Essen*Kathrin Schneider*Studierende als Partner –
auch in Sachen Evaluation?!?!**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.deoder wenden Sie sich direkt an
uns:

E-Mail:

info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:

0521/ 923 610-12

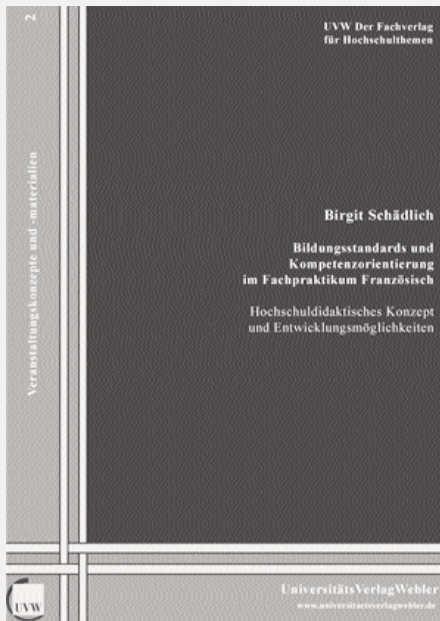
Fax:

0521/ 923 610-22

Postanschrift:

UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

Birgit Schädlich:
Bildungsstandards und Kompetenzorientierung im Fachpraktikum Französisch
Hochschuldidaktisches Konzept und Entwicklungsmöglichkeiten



Im Zuge des Bologna-Prozesses sind in den letzten Jahren Lehramtsstudiengänge an vielen Universitäten und Pädagogischen Hochschulen grundlegend reformiert worden. Praxisorientierung, Berufsfeldbezug und ein verbesserter Austausch zwischen den an der Lehrerausbildung beteiligten Fächern und Institutionen gelten dabei als Schlagworte eines erwarteten Qualitätssprungs durch die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge.

Wie sich jedoch die administrativen Veränderungen in der hochschuldidaktischen Praxis einzelner Lehrveranstaltungen widerspiegeln, ist immer noch eine kaum diskutierte und untersuchte Frage: Nur selten treten Lehrende in einen Austausch darüber, wie sie ihre Seminare konkret planen und methodisch-didaktisch gestalten. Das vorliegende Veranstaltungskonzept hat zum Ziel, einen solchen Austausch zu fördern und stellt detaillierte Ablaufplanungen und Materialien zu einem Seminar im Bereich der Fremdsprachendidaktik vor.

Beschrieben werden die Begleitveranstaltungen zum Fachpraktikum im Fach Französisch, das Lehramtsstudierende während des Studiengangs Master of Education der Georg-August-Universität Göttingen absolvieren. Der thematische Fokus des Seminars liegt auf den aktuellen Entwicklungen der Fremdsprachendidaktik, wie sie sich unter dem Schlagwort "Kompetenzorientierung" aus den Bildungsstandards für die erste Fremdsprache der Kultusministerkonferenz und dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen des Europarates herleiten lassen. Ziel ist eine Einführung in diesen Themenbereich und seine Anbindung an die Unterrichtspraxis, der die Studierenden während des Praktikums begegnen. Die Konzeption der Lehrveranstaltung richtet sich an der Frage aus, wie dieser Theorie-Praxis-Bezug methodisch-didaktisch möglichst gewinnbringend gestaltet werden kann. Die Publikation bietet eine Diskussionsbasis für Weiterentwicklungen des Seminartyps "Fachpraktikum" sowie für empirische Forschungsarbeiten in diesem Feld.

ISBN 3-937026-72-X, Bielefeld 2011,
27 Seiten, 5.80 Euro

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

Wolff-Dietrich Webler:
Internationale Konzepte zur Förderung guter Lehre

Alle Versuche der Hochschulen, die Qualität der Lehre zu erhöhen (z.B. durch Lehrevaluation, Coaching, Programme zum Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz) sind letztlich von der Wertschätzung abhängig, die die Lehre genießt - also von einer Kultur guter Lehre.

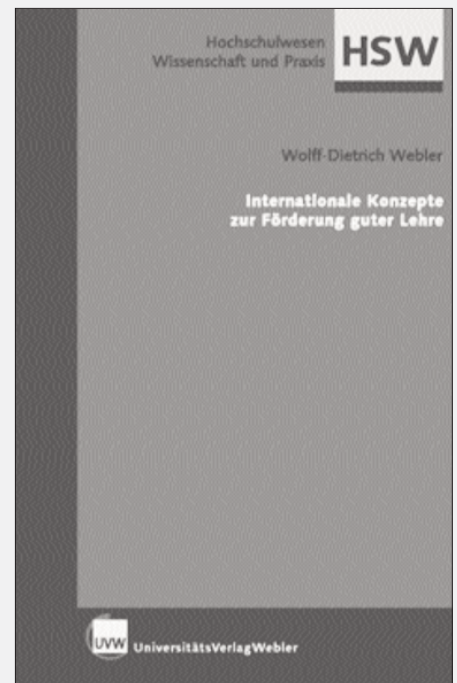
Der vorliegende Band besteht aus zwei Teilen:

A) Er bietet nach Diskussion hinderlicher und förderlicher Rahmenbedingungen einen Überblick darüber, mit welchen Maßnahmen eine dauerhafte Wertschätzung und Kultur guter Lehre an den Hochschulen aufgebaut werden kann – m.a.W., wie eine Aufwertung von Lehrleistungen aussehen könnte, und
B) welche alternativen Möglichkeiten es gibt, die Maßnahmen aus A) organisatorisch, konzeptionell und wissenschaftlich-praktisch abzusichern. Hier bieten sich verschiedene Institutionalisierungsmöglichkeiten bei unterschiedlichen, gestuften Leistungserwartungen an. Dieser Frage wird aus zwei Richtungen nachgegangen:

1. Wenn bestimmte Leistungen erwartet werden, müssen dementsprechende Ressourcen und Institutionalisierungsformen bereit gestellt werden; diese Zusammenhänge werden dargestellt.
2. Wenn der Umfang bereitgestellter Ressourcen bereits festliegt – wieviele und welche Leistungen können dann realistisch von dieser Institutionalisierung erwartet werden? Dies kann durch eine Sachlage tatsächlich erzwungen sein (unüberwindliche Priorisierungen usw.); manchmal kann es sich aber auch um Alibimaßnahmen handeln (symbolische Politik). Dann soll dieser Zugang Alibi-Einrichtungen erschweren, die dann häufig mit unrealistischen Erwartungen überhäuft werden. Kann die Einrichtung (was absehbar war) dem nicht nachkommen, wird dies nicht selten gegen die Hochschuldidaktik als solche verwendet.

Beide Texte sind aus Gutachten hervorgegangen, die der Autor A) für die Universität Osnabrück und B) für das baden-württembergische Ministerium für Wissenschaft und Kunst erstellt hat.

Der Autor war – aus Leitungsfunktionen der Hochschulplanung und empirischen Hochschulforschung der Hochschulen des Landes Baden-Württemberg kommend – u.a. Aufbaubeauftragter für das Interdisziplinäre Zentrum für Hochschuldidaktik der Universität Bielefeld und später Sprecher des Programmbeirats des baden-württembergischen Wissenschaftsministeriums beim Aufbau des landesweiten Zentrums für Hochschuldidaktik.



ISBN 3-937026-73-8, Bielefeld 2011,
121 Seiten, 18.60 Euro

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