

Sabine BRENDEL¹ & Björn KIEHNE (Berlin)

Impuls zur nachhaltigen Entwicklung? Strukturbildende Maßnahmen am Beispiel des Berliner Zentrums für Hochschullehre

Zusammenfassung

Trotz einem erstarnten Interesse an der Ausbildung von Lehrkompetenzen des akademischen Personals sowie einem Ausbau an hochschuldidaktischen Einrichtungen und Angeboten an deutschen Hochschulen lässt sich das Fehlen einer systematischen Personal- und der darauf abzielenden Organisationsentwicklung des akademischen Personals feststellen. Anhand des Angebots von sogenannten „Strukturbildenden Maßnahmen“ des Berliner Zentrums zeigen der/die Autor/in auf, wie von den Hochschulen kommende Anfragen zur Personal- und Organisationsentwicklung aufgenommen und bearbeitet werden. Nach der Darstellung eines (ideal)typischen Verlaufs erfolgt eine abschließende Diskussion über Chancen und Grenzen dieser Art von Interventionen an Hochschulen.

Schlüsselwörter

Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Hochschullehre, Interventionen

New Ideas for sustainable development? Improvement of capacity-building measures as implemented by the Berlin Centre for Higher Education (Berliner Zentrum für Hochschullehre (BZHL))

Summary

Despite a growing interest in improving university-level teaching skills and expanding the number of academic institutions and didactic courses offered, there seems to be no strategic human resource development or systematic organisational planning in place.

Based on the capacity-building measures (Strukturbildende Maßnahmen) provided by the BZHL, this paper describes the way in which the training requirements requested by various universities were understood and developed into capacity-building measures. A best-case scenario is presented first, followed by a discussion of the possibilities and limits of this kind of intervention.

Keywords

Academic staff development, organisational development, teaching in higher education, interventions

¹ E-Mail: sabine.brendel@hochschuldidaktik.uzh.ch

1 Einführung

In weiten Teilen Deutschlands ist ein Ausbau der hochschuldidaktischen Angebote festzustellen: Es werden nicht nur Arbeitsstellen von einzelnen Hochschulen eingerichtet, sondern es findet mit dem Auf- und Ausbau von Netzwerken auch eine flächendeckende Einführung von hochschuldidaktischen Angeboten mit einem in der Regel breiten thematischen Spektrum statt (vgl. SCHMIDT, 2007). Der damit einhergehende quantitative Ausbau von hochschuldidaktischen Angeboten – zumeist in Form von ein- bis zweitägigen hochschuldidaktischen Workshops – wird dabei auch zunehmend flankiert durch weitere Beratungs- und Betreuungsformate wie z. B. Einzel- und Teamcoaching oder kollegiale Beratungsgruppen und systematische Qualifizierungsangebote (sogenannte „Zertifikatsprogramme“). Dabei stellt sich die Frage, ob bzw. wie diese Angebote im Einzelnen und der gesamte Ausbau von hochschuldidaktischen Angeboten im Allgemeinen in die akademische Personalentwicklung von Hochschulen integriert ist bzw. sind. Zwar ist derzeit in Deutschland (und auch in Österreich wie der Schweiz) ein erhöhtes Interesse an der Ausbildung von Lehrkompetenzen für Nachwuchswissenschaftler/innen festzustellen² (zumindest an Universitäten), jedoch fehlt oftmals deren Einbindung in systematische Strategien von akademischer Personalentwicklung. Diese Feststellung ist nicht neu (vgl. z. B. PELLERT, 2006; LASKE et al., 2004) und wird immer wieder neu formuliert (z. B. BRALL, 2010; SCHMIDT, 2007), doch verwundert das Fehlen einer Diskussion von akademischer Personalentwicklung auf Seiten der Hochschulen wie auch der sie tragenden Einrichtungen (HRK, WR etc.) sehr.

Mit diesem Beitrag wollen wir – nach einer kurzen Einführung zu den Desiderata zu Personal- und Organisationsentwicklung an Hochschulen (Kap. 2) – anhand der Vorgehensweise beim Angebot von „Strukturbildenden Maßnahmen“ im Rahmen der Arbeit des Berliner Zentrums für Hochschullehre (Kap. 3) aufzeigen, wie konkrete Anfragen zur Personal- und Organisationsentwicklung von einzelnen Hochschulen bzw. deren Fachbereichen durch das BZHL-Angebot bearbeitet werden (Kap. 4). Im letzten Kapitel (Kap. 5) wird diese Frage wieder aufgenommen, um abschließend die Chancen und Grenzen dieser Arbeit in Bezug auf die Personal- und Organisationsentwicklung an Hochschulen und ihre Nachhaltigkeit einzuschätzen (Kap. 5).

² Dies belegen eindrücklich die in den letzten Jahren ausgerufenen Wettbewerbe und Initiativen (allen voran der vom BMBF ausgerufene Hochschulpakt III in 2011, der Wettbewerb „Exzellente Lehre“ vom Stifterverband (2009), der Wettbewerb „Zukunft der Lehre“ von der Mercator- und VW-Stiftung im Jahre 2009 sowie die Initiative „Lehre (n)“ von der Toepferstiftung (2010) wie auch die vom BMBF aufgelegten Forschungsförderlinien „Hochschulforschung als Beitrag zur Professionalisierung der Hochschullehre“ in den Jahren 2008-2011.

2 Desiderata: Hochschuldidaktik und ihr Potenzial zu einem Beitrag zu einer systematischen Personalentwicklung an Hochschulen

Wenn nach BECKER (2002) unter Personalentwicklung nicht nur die Bereitstellung von Trainingsangeboten und Qualifikationsmaßnahmen verstanden wird, sondern eine solche Personalentwicklung auch strategisch in die Organisation eingebettet werden muss, dann folgerte PELLERT schon 2006, dass dann weder in Österreich noch in Deutschland an Universitäten³ eine systematische Personalentwicklung etabliert ist. Sie stellte fest: Wenn Personalentwicklung stattfindet, so geschieht dies zumeist in den Personalverwaltungen. Auch MÜLLER-BÖLLING (2005) resümiert, dass angesichts der Veränderungen und des Veränderungsdrucks Hochschulen Maßnahmen schaffen müssen und dafür eine strategische Personalentwicklung einsetzen könnten. Damit könnte einerseits den individuellen Interessen der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen nach einem systematischen Angebot und verschiedenen Formaten nachgekommen werden, es könnte aber auch für einen strategisch notwendigen sozialen Wandel der gesamten Hochschule genutzt werden. MÜLLER-BÖLLING fordert für die Umsetzung einer systematischen (akademischen) Personalentwicklung eine breitere Verteilung von Verantwortung und meint damit, dass die akademische Personalentwicklung nicht nur im Meister-Schüler-Verhältnis zwischen Professorin bzw. Professor und Promovend/in oder auch Habilitand/in stattfinden kann, sondern auf mehrere Schultern verteilt werden sollte. Dies würde im Gegensatz zur immer noch aktuellen Praxis ein systematisiertes Nachdenken über Felder und Umfänge von akademischer Personalentwicklung voraussetzen und hätte eine entsprechende Umsetzung in Angebotsformate und Anbieter/innen (Fakultäten bzw. Lehrstühle, Einrichtungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung wie auch individuelle Coaching-Angebote) zur Folge. Leider ist zwischen Anfang und Ende der ersten Dekade des neuen Jahrtausends an deutschen Hochschulen in dieser Richtung nicht viel geschehen, denn BRALL stellt noch 2010 fest: „Kompetenzentwicklung erfolgt weitgehend ungesteuert, naturwüchsig und unsystematisch und oft auch unbewusst“ (BRALL, 2010, S. 50). Demnach findet nach wie vor selten eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung an Hochschulen statt. Damit werden nach BRALL an Hochschulen noch viele strategische Chancen für deren Weiterentwicklung und das Potenzial des wissenschaftlichen Personals vertan. Auch steht die aktuelle und hiesige Kompetenzentwicklungspraxis zumindest des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen im „massiven Gegensatz zu Qualitäts- und Professionalisierungsansprüchen der Universität als Organisation“ (a. a. O., S. 50).

Doch Hochschulen vertun nicht nur damit die Chancen für eine systematische Entwicklung ihres wissenschaftlichen Personals, sondern auch, diese für die Weiterentwicklung ihrer Organisation zu nutzen, denn der Zusammenhang zwischen strategischer Organisations- und Personalentwicklung ist inzwischen hinfällig bekannt. „Die „strategische Entwicklung von Organisationen (und deren Gelingen)

³ Unklar bleibt hier, ob sich PELLERTS Aussagen ausschließlich auf Universitäten oder auf alle Hochschularten beziehen.

steht in engem Zusammenhang mit einer systematischen und strategisch ausgerichteten Personalentwicklung“ (WERNISCH, 2011, S. 19). Wie das konkret geht, dies machen einige internationale Beispiele vor.⁴ Hochschuldidaktische Einrichtungen können – und darin liegt ihr Potenzial – diese strategische Organisations- und Personalentwicklung systematisch unterstützen, wenn die die Angebote tragenden hochschuldidaktischen Einrichtungen in die strategischen Überlegungen einer Organisations-, vor allem aber in eine akademische Personalentwicklung einbezogen und für die hochschulweite Strategie nutzbar gemacht werden würden.

Welches Potenzial in Richtung akademischer Personalentwicklung von einem entsprechenden Angebot ausgeht und wie dessen Beitrag zu einer (strategischen) Personalentwicklung aussehen kann, soll in den folgenden Kapiteln am Beispiel der Arbeit des Berliner Zentrums, vor allem durch dessen Angebot der „Strukturbildenden Maßnahmen“, dargestellt und anhand eines Beispiels illustriert werden.

3 Angebote des BZHL für die akademische Personal- und Organisationsentwicklung an Hochschulen

Das Berliner Zentrum für Hochschullehre (BZHL) hat den Auftrag, die Qualität der Lehre an allen 13 beteiligten staatlichen Hochschulen und Hochschulen mit staatlichem Auftrag zu verbessern. Dies wird umgesetzt durch ein differenziertes und thematisch breites Angebot an hochschuldidaktischer Qualifizierung. Folgende drei Säulen konturieren das Programmangebot:⁵



Abb. 1: Programmangebot BZHL (eigene Graphik)

⁴ Siehe die von WERNISCH (2011) aufgezeigten internationalen Beispiele einer lehrbezogenen Personalentwicklung an Hochschulen.

⁵ Eine ausführliche Beschreibung des Programmangebots sowie der inhaltlichen Entwicklung wie die der Teilnehmezahlen findet sich in BRENDEL, 2010a und 2010b.

Insgesamt versteht sich das Berliner Zentrum für Hochschullehre als eine Einrichtung, die den Auf- und Ausbau vornehmlich von Lehr- und Beratungskompetenz des akademischen Personals an Hochschulen zur Aufgabe hat. Dabei stellt die erste Säule „*Hochschuldidaktische Weiterbildung*“ das klassische hochschuldidaktische Angebot im Format von in der Regel zweitägigen Workshops dar. Neben einem breiten thematischen Angebot von 20 bis 25 Workshops pro Semester enthält dies weitere Workshops bzw. Qualifikationsreihen für bestimmte Zielgruppen (z. B. für Professorinnen und Professoren, Natur- und Ingenieurwissenschaftler/innen) wie auch ein Zertifikatsprogramm (Umfang 204 Arbeitseinheiten à 45 Minuten). In der zweiten Säule findet in Form von Coaching oder Beratung didaktische Einzelberatung wie auch Einzel- und Gruppencoaching statt. Wir nennen diese zweite Säule wegen seines individualisierten Coaching- und Beratungsformats und aus Gründen der Abgrenzung „*Akademische Personalentwicklung*“.

Die *Strukturbildenden Maßnahmen*, um die es in diesem Beitrag geht, sind als dritte Säule ein offenes Angebot für ganze Hochschulen oder – in der Regel – hochschulische Einheiten wie Fakultäten, Teams von Studiengängen oder kleinere Verwaltungs- oder akademischen Einheiten (z. B. von Studiengängen). Für diese werden je nach Anliegen, Ausgangssituation und Fragestellung ein auf die jeweilige Problemlage und Zielformulierung zugeschnittenes Angebot entwickelt. Dies können spezifische Beratungen, Prozessbegleitung bei Veränderungsprozessen oder auch Inhouse-Qualifizierungen sein. Sie werden in einem gemeinsamen Prozess zwischen anfragender Einrichtung, wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Berliner Zentrums für Hochschullehre und dem/der Moderator/in oder Supervisor/in ermittelt und umgesetzt.

Was ist innovativ an dieser dritten Säule der „*Strukturbildenden Maßnahmen*“?

- a) Innovativ ist an dieser dritten Säule nicht das Vorgehen, denn dieses ist stark prozessorientiert und richtet sich an den bekannten Schritten des Prozess- und Changemanagements aus (FISCHERMANNNS, 2008 sowie VAHS & WEIAND, 2010). Das Innovative daran ist, dass das BZHL als kooperierende Einrichtung niederschwellig von einzelnen Einheiten der beteiligten Hochschulen Impulse aufnimmt, begleitet und durch eigene Ressourcen (Know-how, in- oder externe Moderatorinnen und Moderatoren bzw. .Supervisorinnen und Supervisoren) unterstützt.
- b) Das BZHL ist dabei als kooperierende Einrichtung und inzwischen wichtiger Akteur in der Berliner Hochschullandschaft für die Auftraggeber/innen ein „dritter Ort“, um auf der Suche prozessorientiert neue Lösungen in zum Teil alten Konflikten und Konfliktlagen zu (er)finden. Mit der gemeinsamen Entwicklung von allen Beteiligten nimmt das BZHL die von den Hochschulen kommenden Impulse auf, die ohne die Einrichtung, die Positionierung und Mittel des BZHL an vielen Stellen schlichtweg nicht aufgenommen oder bearbeitet würden.
- c) Dabei erfolgen die Strukturbildenden Maßnahmen nicht anonym (wie dies bei den Coachings und Beratungen der Fall ist), vielmehr wird die jeweilige Hochschulleitung über das Vorhaben zu Beginn, der Mitte und am Ende des Prozesses in Kenntnis gesetzt. Dadurch entsteht bei den betroffenen

Hochschulleitungen Sensibilität und Aufmerksamkeit, aber auch die Akzeptanz für die außerordentliche Nützlichkeit solcher Art von Innovationen. Da das BZHL in seinen ersten drei Jahren an fast allen 13 beteiligten Hochschulen solcher Art von Maßnahmen begleitet und unterstützt hat, kann damit eine fast flächendeckende Perspektivänderung, zumindest aber eine Sensibilisierung für die Notwendigkeit solcher Interventionen im gesamten Berliner Hochschulraum erfolgen.

- d) Hochschulleitungen müssen für das Thema der Lehrqualitätsentwicklung sensibilisiert werden, so dass sie sich für Innovationen in diesem Feld öffnen und die gegebenen Impulse aufnehmen, weitergeben und verstetigen. Denn die Strukturbildenden Maßnahmen vom BZHL stellen nur einen Impuls dar, der – soll längerfristig und grundsätzlich eine Kulturveränderung an Hochschulen erfolgen – von den Hochschulen selbst auf- und übernommen werden muss, das BZHL dient dabei als Impulsgeber. In der Tat ist es so, dass nicht selten nach dem Auslaufen einer ersten vom BZHL unterstützten Strukturbildenden Maßnahme die Hochschulen die Finanzierung (und damit auch Verantwortung) für weitere Schritte übernehmen.
- e) Mit diesen Impulsen werden Hochschulen für Probleme in der Lehre sensibilisiert und ihnen werden mit dem Format der Strukturbildenden Maßnahmen Unterstützungsmöglichkeiten und alternative Handlungsformen aufgezeigt. Damit erhält „Lehre“ wie auch die Notwendigkeit einer entsprechenden Qualifizierung ihres Lehrpersonals eine höhere Relevanz an den Hochschulen. Gemeinsam mit den beiden anderen Säulen des BZHL (Hochschuldidaktische Weiterbildung und Coaching- und Beratung als akademische Personalentwicklung) werden Hochschulleitungen somit gezwungen, über die Notwendigkeit der Entwicklung von Strategien akademischer Personalentwicklung nachzudenken.

Nachhaltigkeit wird nicht nur durch die Information der jeweiligen Hochschulleitungen erzeugt, sondern durch eine Information aller 13 zentralen am BZHL beteiligten Akteurinnen und Akteure, denn das BZHL stellt dem Steuergremium (Vertreter/innen aller 13 Hochschulleitungen) regelmäßig die durchgeführten Strukturbildenden Maßnahmen vor. Darüber hinaus werden zum Ende einer jeden Maßnahme mit den Prozessbeteiligten Vereinbarungen über die weiteren Schritte auch der Qualitätssicherung getroffen.

Das BZHL wird seit 2008 bis Ende 2011 finanziert durch einen Masterplan „Wissen schafft Zukunft“ durch die Berliner Senatsverwaltung; eine Weiterführung in einen weiteren Masterplan mit einer Laufzeit von 2012 bis 2016 ist zugesichert. Die 13 Hochschulen sind über ihre Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten bzw. Prorektorinnen und Prorektoren für Lehre zentral an der Steuerung und Ausgestaltung des Programmangebots und seiner strategischen Ausrichtung beteiligt.⁶

⁶ Die beteiligten Hochschulen sind: Freie Universität Berlin, Humboldt Universität zu Berlin, Technische Universität Berlin und Universität der Künste für die Universitäten; Alice Salomon Hochschule Berlin, Beuth-Hochschule für Technik Berlin, Evangelische Hochschule Berlin, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Hochschule für Wirtschaft

4 Im Fokus: die Strukturbildenden Maßnahmen des BZHL

4.1 Art und Umfang von Strukturbildenden Maßnahmen zwischen 2009 und 2011

Vielschichtigkeit und breite Angebotspalette: Die Bandbreite der Themen und Lernformen einer Strukturbildenden Maßnahme ist weit. Dabei wird die Unterschiedlichkeit der Bedarfe und Organisationsformen der Hochschulen sichtbar. Grob ließen sich die einzelnen Formen von Strukturbildenden Maßnahmen in Inhouse-Schulungen und Prozessbegleitungen unterscheiden.

In den *Inhouse-Schulungen* werden zumeist Themen aufgegriffen, die von den Hochschulen genannt werden. Das BZHL klärt in vorbereitenden Gesprächen mit den Hochschulvertreterinnen und Hochschulvertretern den genauen Bedarf wie auch die Ziele der Qualifizierung und greift bei der Umsetzung auf die Angebote des offenen Workshopprogramms und deren Dozentinnen und Dozenten zurück. So wurden z. B. Inhouse-Schulungen zu den Themen „Kompetenzorientiert prüfen“ für eine ganze Hochschule oder „Projektarbeit in der Lehre einsetzen“ für einen Studiengang einer technischen Hochschule durchgeführt.

Bei den *Prozessbegleitungen* ist der Anlass für die Anfrage entscheidend. Die Bandbreite reicht vom Umgang mit Disziplinproblemen in einem durch die Studierendenschaft multikulturell zusammengesetzten BWL-Studiengang über die Etablierung einer Feedbackkultur in der Lehre durch Classroom Assessment Techniques bis hin zur Unterstützung bei der Erstellung eines neuen Curriculums in einem Hochschullehrer/innenteam eines Studiengangs.

Im Folgenden wird ein Verlauf einer Strukturbildenden Maßnahme im Sinne eines Einblicks in die Praxis des BZHL dargestellt.

4.2 Vom diffusen Bedarf zu einem konkreten Angebot – (ideal)typischer Ablauf einer Strukturbildenden Maßnahme

Der Anruf einer Berliner Hochschule: „*Wir haben Probleme mit der Curriculumentwicklung eines Studiengangs. Bei der Entwicklung dieses neuen interdisziplinären Studiengangs, da hapert's. Wir kommen da nicht zusammen, zu viele verschiedene Meinungen und alle stecken irgendwie in ihrer Fachkultur fest. Wir kommen einfach nicht weiter...*“

Eine solche oder ähnliche Kontaktaufnahme mit dem BZHL steht am Anfang einer Strukturbildenden Maßnahme. Vieles bleibt bei diesem Erstkontakt unklar: Worum geht es hier im Einzelnen? Was brauchen die Anfragenden? Wer braucht was? Wie könnte die Unterstützung durch das BZHL aussehen?

und Recht Berlin, Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin für die Hochschulen und die Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin, Hochschule für Schauspielkunst „Ernst Busch“ Berlin und die Kunsthochschule Weißensee für die Kunsthochschulen.

Das BZHL hat in der Zwischenzeit Instrumente entwickelt, um die zu Beginn des Prozesses vorhandene Diffusität zu ordnen und weitere Informationen zu erhalten, um auf dieser Basis ein konkretes, zielgerichtetes Angebot zu erstellen. Es lehnt sich dabei an die Grundsätze des Changemanagements an. Changemanagement wird hier verstanden als ein Prozess, der eine umfassende und inhaltlich weit reichende Veränderung zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen bewirkt (vgl. VAHS & WEIAND, 2010, S. 7 ff). Kurt Lewin kann als Vater des Changemanagements bezeichnet werden (vgl. GAIRING 2008, S. 33 ff und VAHS & WEIAND, 2010, S. 11 ff). Er formulierte drei Phasen, in denen sich Veränderungsprozesse entwickeln: unfreezing, moving, refreezing. In der ersten Phase geht es um die Einsicht, dass die bisherigen Strategien zur Lösung von Problemlagen nicht mehr ausreichen. In der zweiten Phase, der Bewegungsphase, werden mögliche Lösungswege gesammelt und diskutiert sowie neue Verhaltensweisen und Strategien ausprobiert. In der dritten Phase, dem refreezing, geht es um die nachhaltige Implementierung der Veränderungen, die sich dann in kommenden Strategien und Verhaltensweisen wiederfinden muss, um den Prozess zu vervollständigen. Im BZHL wurde dieser grundsätzliche Ansatz in einen Handlungsablauf übertragen – wohlwissend, dass der Einfluss der Intervention eher in den Phasen 1 und 2 zu sehen ist. (vgl. VAHS & WEIAND, 2010, S. 71 ff) Im Folgenden wird der idealtypische Weg „vom diffusen Bedarf zu einem konkreten Angebot“ in seinen vom BZHL formulierten neun Phasen kurz dargestellt (vgl. DIES., S. 11ff):

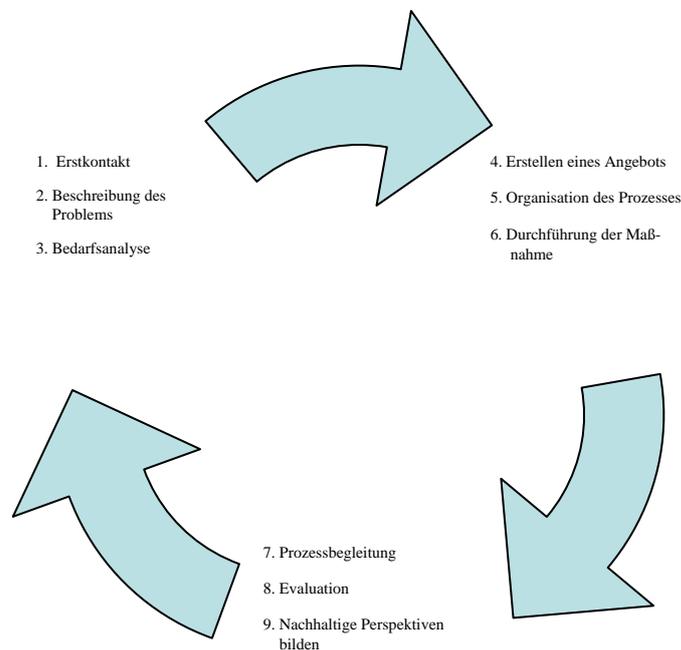


Abb. 2: Phasen vom (ideal)typischen Ablauf einer Strukturbildenden Maßnahme (eigene Graphik)

4.2.1 Erstkontakt

In einem ersten Gespräch mit der Kontakt aufnehmenden Person muss zunächst herausgefunden werden, ob es um ein förderungswürdiges Anliegen geht. Da es oft Einzelpersonen sind, die eine Problemanzeige formulieren, kann es sein, dass die Lösung nicht in einer maßgeschneiderten, die ganze Organisationseinheit betreffenden Maßnahme liegt, sondern in einer individuellen Qualifizierung, bei dem auf das Programm des BZHL verwiesen wird oder aber ein Einzelcoaching angeboten wird. Wird jedoch im Erstkontakt deutlich, dass es sich um eine Strukturbildende Maßnahme im Sinne des Auftrags des BZHL durch den Berliner Senat handelt, kann der Prozess in diese Richtung weitergehen.

4.2.2 Beschreibung des Problems und Hypothesenbildung

Um das Problem in seiner Breite differenziert zu erfassen, wird in dieser Phase die Initiatorin oder der Initiator gebeten, das Problem mit seinen einzelnen Aspekten genau zu beschreiben. Dazu werden in der Regel weitere, von diesem Problem Betroffene hinzugezogen. Das sind zumeist Lehrende (im Falle von Hochschulen Professorinnen und Professoren) eines Studiengangs; sollte das Problem – wie im vorliegenden Beispiel – schon durch eine Arbeitsgruppe bearbeitet worden sein, so wird die gesamte Gruppe in einem Analysegespräch zur Beschreibung und Analyse des Problems hinzugezogen. Bezogen auf das Eingangsbeispiel einer Problemanzeige kann das heißen: Es herrschen unterschiedliche Ansichten über die Ausgestaltung des Curriculums vor. Die Unterschiedlichkeit dieser Ansichten führt zu einer Blockade in der Entscheidungsfindung und somit zu einer Verlangsamung des Entwicklungsprozess.

Am Ende des Analysegesprächs, an dem in der Regel mehrere Vertreter/innen der Einrichtung teilnehmen, werden die Initiatorinnen und Initiatoren gebeten, ihre Hypothesen zu den Ursachen des Problems zu formulieren. Im Erstkontakt des Beispiels wurde deutlich: Die verschiedenen Fachkulturen mit ihren unterschiedlichen Ausrichtungen werden als ein Hauptproblem erkannt. Weitere Aspekte sind die Gesprächs- und Diskussionskultur im Kollegium und das geringe Maß der Verbindlichkeit der Absprachen. Auch werden die Diskussionsergebnisse nicht genügend gesichert und die entstehenden Arbeits- und Aufgabenpakete nicht verbindlich verteilt. In der Organisation des Gesamtprozesses kommt es zur Verlangsamung, da keine Zeitschiene definiert wird. Grundsätzlich herrscht aus der Sicht der Initiatorin/des Initiators eine Unklarheit bei der Definition der Ziele des gemeinsamen Handelns vor.

4.2.3 Bedarfsanalyse

Der nächste Schritt beschäftigt sich mit möglichen Lösungsschritten. Die Initiatorinnen und Initiatoren werden gefragt, wie sie sich den Zustand nach der erfolgreichen Strukturbildenden Maßnahmen vorstellen. Auch werden ihre Vorstellungen zur Gestaltung des Prozesses abgefragt. Aus diesen Elementen wird dann ein Bedarf ermittelt, der, bezogen auf das Eingangsbeispiel, wie folgt formuliert werden könnte:

- Der/die Initiator/in und Kolleginnen und Kollegen benötigen eine Prozessbegleitung für die Erstellung eines Curriculums.

- Ein Ziel ist es dabei, die divergierenden Meinungen und Ansichten auszutauschen und zusammenzubringen.
- Ein zweites Ziel ist es, den Lehrenden grundlegende Instrumente des Projektmanagements (wie z. B. Zeit- und Maßnahmenplan) zu vermitteln, um arbeitsfähiger im Sinne der Zielerreichung zu werden.
- Als Sekundäreffekt wird die Maßnahme als Best Practice zur Etablierung einer konstruktiven Arbeits- und Gesprächskultur genutzt.

Zum Ende dieses Klärungsprozesses muss ein Vertreter/eine Vertreterin der Gruppe (zumeist ist dies der/die Initiator/in) einen formlosen offiziellen Antrag schreiben, der mit der Hochschulleitung abgestimmt wird. Leitfragen hierfür sind:

- Welche Zielgruppe wollen Sie erreichen (Fach, Größe der Gruppe, Lehraufgaben)?
- Welche Lernziele sollen die Teilnehmenden erreichen?
- Wie ordnet sich die beantragte Strukturbildende Maßnahme in die Weiterentwicklung von Lehrqualität an Ihrer Hochschule ein?
- Wann und in welchem zeitlichen Umfang soll die Maßnahme stattfinden?

Dieses Schreiben geht an das BZHL (mit der Bitte, dies parallel auch an die Hochschulleitung zu schicken) und wird nach Prüfung und Kontrolle der zur Verfügung stehenden Finanzen genehmigt oder abgelehnt (vgl. VAHS & WEIAND, 2010, S. 153ff).

4.2.4 Erstellen eines Angebots

Aus dem Pool von möglichen Moderatorinnen und Moderatoren und Prozessbereiterinnen und -bereitern suchen die Mitarbeiter/innen des BZHL Personen, die diesen Prozess gestalten könnten. Hierbei sind verschiedene Aspekte wichtig: Kenntnis der jeweiligen Fachkultur sowie Kenntnis des institutionellen Rahmens der jeweiligen Hochschule, Erfahrung mit der Prozessbegleitung, voraussichtlich entstehende Kosten, Fähigkeiten der Person hinsichtlich der geplanten Aufgaben (Moderation, Vermittlung von Expertinnen- und Expertenwissen etc.). In Einzelfällen und je nach Anforderungen und Zeitressourcen übernehmen Mitarbeiter/innen des BZHL auch diese Tätigkeit.

Jede öffentliche Hochschule Berlins hat ein gewisses Budget zur Verfügung, um Strukturbildende Maßnahmen durchzuführen. Mit dem bzw. der ausgewählten Prozessbegleiter/in, der/die so früh als möglich schon in den Analyseprozess integriert wird, wird dann ein Angebot erstellt. Dieses wird den Initiatorinnen und Initiatoren vorgelegt, um Resonanzen einzuholen und mögliche Änderungen einzufügen. Wichtig ist hierbei die Weitergabe der Information der Strukturbildenden Maßnahmen an die Hochschulleitung, um die Bemühungen in den Gesamtkontext der Hochschulentwicklung einzubetten (vgl. a. a. O., S. 203ff).

4.2.5 Organisation des Prozesses

Das BZHL übergibt nun den Prozess in die Hände der/des ausgewählten Prozessberaterin/-beraters bzw. Moderatorin/Moderators, der/die Termine und die Umset-

zung der einzelnen Schritte mit dem/der hochschulischen Auftraggeber/in bespricht (ursprünglich „Initiator/in“ genannt). Er/sie steht in engem Austausch mit dem BZHL und berichtet über die Entwicklungen im Klärungsprozess. Das BZHL hat im Vorfeld den Umfang und die Honorare abgesprochen sowie einen Vertrag aufgesetzt. Das BZHL reagiert dann, wenn entweder Probleme im Umsetzungsprozess auftauchen oder mehr Zeittressourcen benötigt werden als ursprünglich vereinbart.

4.2.6 Durchführung der Maßnahme

Bewusst wird der Prozess autonom durch die/den hochschulische/n Auftraggeberin/Auftraggeber und den/die Prozessmoderator/in gestaltet. Eine Einflussnahme durch das BZHL wird hier vermieden, es wird aber über den/die Prozessbegleiter/in bzw. Moderator/in regelmäßig informiert, vor allem bei größeren Störungen.

4.2.7 Evaluation/Qualitätssicherung

Am Ende der Prozessbegleitung – ausgehend davon, dass sie erfolgreich war und das Kollegium nun ein brauchbares Curriculum für ihren interdisziplinären Studiengang entwickelt hat – werden die Auftraggeberinnen und Auftrager, der/die Prozessberater/in und ein/e Teilnehmer/in um einen kurzen schriftlichen Bericht gebeten. Leitfragen für ein solches Gespräch oder einen kurzen schriftlichen Bericht hierfür sind:

- a) Wurden die im Auftrag formulierten Ziele erreicht?
- b) Wie wurde die Prozessbegleitung aus Sicht der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers, der Teilnehmerin bzw. des Teilnehmers, der Prozessberaterin bzw. des Prozessberaters erlebt?
- c) Wie kann Nachhaltigkeit hergestellt werden und wie können Erkenntnisse in andere Bereiche der Hochschule transferiert werden?
- d) Wie wurde die Prozessbegleitung durch das BZHL erlebt? Gibt es Änderungs- bzw. Verbesserungswünsche?
- e) Wie können die Erfahrungen als Impulse für eine systematische akademische Personalentwicklung genutzt werden?

Nach der Auswertung werden die Ergebnisse in die Qualitätsentwicklung des BZHL eingewoben, um organisationales Lernen im Sinne der Weiterentwicklung unseres Angebots zu initiieren.

4.2.8 Nachhaltige Perspektiven bilden

Ein wichtiger Aspekt in der Arbeit mit Strukturbildenden Maßnahmen sind zunehmend die Überlegungen zu der Nachhaltigkeit der Wirkungen des Angebots. Schon in den ersten Schritten muss dieser Punkt mit dem/der Initiator/in bzw. Auftraggeber/in sowie dem/der Prozessberater/in und soweit als möglich mit der Hochschulleitung besprochen werden, denn auch wenn sie „mini“ sind, so kosten diese Interventionen allen Beteiligten Kraft und Ressourcen. Deshalb soll der Impuls, der mit ihnen gesetzt wird, eine Weiterbewegung an der jeweiligen Hochschule auslösen.

In dem hier zur Beschreibung genutzten Beispiel könnte dies wie folgt aussehen: Die Lernergebnisse aus der Strukturbildenden Maßnahmen werden anderen Kolle-

gien mit ähnlichen Aufgabenstellungen zur Verfügung gestellt. Dies geschieht durch eine Bekanntmachung der Strukturbildenden Maßnahmen in der internen Kommunikation der Hochschule (mindestens aber innerhalb des Fachbereichs). Aus dem Kreis der Teilnehmenden werden Ansprechpartner/innen ermittelt, die bei ähnlichen Prozessen beratend tätig werden können. Abschließend ist es wichtig, eine Rückmeldung an die Hochschulleitung über Anliegen, Prozess und Ergebnis zu geben, da davon ausgegangen werden kann, dass dies nicht automatisch innerhalb der vorhandenen Kommunikationskanäle einer Hochschule geschieht. Dies hat nicht nur den Effekt, Transparenz über das Geschehen in einem Fachbereich bzw. einem Studiengang herzustellen, sondern die Hochschulleitung auch für Desiderate und sich anschließende notwendige Entwicklungen zu sensibilisieren.

4.2.9 Hilfestellung, um Probleme in Zukunft selbst zu lösen

Ziel der Strukturbildenden Maßnahmen muss sein, die Lehrenden an Hochschulen, vor allem die Auftraggeber/innen langsam, aber sicher dazu zu befähigen, ähnliche Problemlagen selber zu lösen. Die Aufgabe des BZHL ist hier, in guter Tradition von Pädagoginnen und Pädagogen, sich mehr und mehr „überflüssig“ zu machen. Das Etablieren einer angemessenen Gesprächs- und Problemlösekultur an der Hochschule auf der Ebene der Kollegien und auf der Ebene der Hochschulleitung kann in vielen Fällen hilfreich sein und ist Ziel, wenn langfristig die Kommunikationskultur an Hochschulen vor allem in Bezug auf Lehre verändert werden soll. So kann aus einer Miniintervention ein wichtiger Impuls werden, der nachhaltige Entwicklungen initiiert.

4.2.10 Erfahrungen übertragen – Charme und Fluch zugleich

Der Charme der Strukturbildenden Maßnahmen liegt in der systematischen Antwort auf ad hoc geäußerte Bedürfnisse. Dieses Angebot ist dabei von klassischen hochschuldidaktischen Angeboten in der Weise zu unterscheiden, dass Bedarfe nicht breit abgefragt und durch die eigene hochschuldidaktische Expertise in einen mehr oder minder konventionellen Rahmen gegossen werden, sondern – ausgehend von einem Impuls (Problem, Fragestellung, Konflikt) seitens der Auftraggeber/innen – flexibel im Gespräch mit diesen spezifiziert werden. Dabei lernt das BZHL mit jeder Strukturbildenden Maßnahme dazu und verfeinert seine Antworten wie auch die Gesprächstechnik. Erfahrungswerte werden vorsichtig übertragen, ohne wiederum das Spezifische der jeweiligen Bedarfssituation zu missachten. Die große Herausforderung liegt darin, den Einzelfall und seine spezifische Problemstellung wie auch dessen Position im Gefüge der Hochschule zu erkennen und dabei Erfahrungs- und Handlungswissen zu entwickeln, das auch anderen Auftraggeberinnen und Auftraggebern zugutekommt. Der hier beschriebene Charme ist Fluch zugleich, denn in der Erkenntnis, dass hochschuldidaktische Interventionen am wirkungsvollsten sind, wenn sie sich am Einzelfall orientieren, liegt auch die Gefahr, dass sie sich im Gesamtkontext der Organisation Hochschule verlieren.

4.2.11 Entwicklung der Strukturbildenden Maßnahmen des BZHL

Die Entwicklung von Strukturbildenden Maßnahmen zeigt sich kontinuierlich ansteigend. Dies ist angesichts des zunehmenden Bekanntheitsgrades des BZHL und dessen Angebote, aber auch Anerkennung der qualitätsvollen Arbeit des BZHL

nachzuvollziehen. Vor allem ist in der Praxis festzustellen, dass die Anfrage nach Strukturbildenden Maßnahmen erst dann an das BZHL erfolgt, wenn positive Erfahrungen (sei es durch Einzelcoaching oder den Besuch von Workshops) vorliegen. Im Folgenden werden die Strukturbildenden Maßnahmen in ihrer Gesamtheit nach Anzahl und Tagen sowie Fachkultur aufgezählt; es wird der Überschaubarkeit wegen keine Differenzierung zwischen „Inhouse-Veranstaltungen“ und „Prozessbegleitung“ vorgenommen.

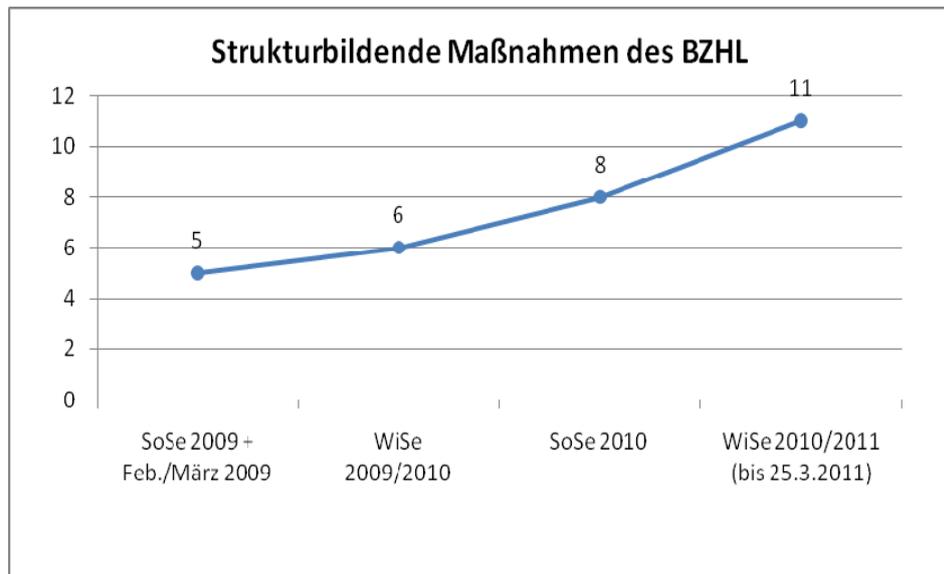


Abb. 3: Entwicklung Strukturbildende Maßnahmen 02/2009 - WS 2010/2011⁷

Die Anzahl der Strukturbildenden Maßnahmen steigt eindeutig, was sich aber nicht direkt in der Anzahl der Tage der durchgeführten Strukturbildenden Maßnahmen niederschlägt.

Doch wie wird das Angebot der Strukturbildenden Maßnahmen von den Hochschularten genutzt? Von insgesamt 30 durchgeführten Maßnahmen wurden im gesamten Zeitraum 23 von Hochschulen und 7 von Universitäten angefragt.

⁷ Quelle aller im Folgenden genannten Daten: BZHL 2011: Selbstbericht zur Evaluation des Berliner Zentrums für Hochschullehre (unveröffentlichtes Manuskript), Berlin

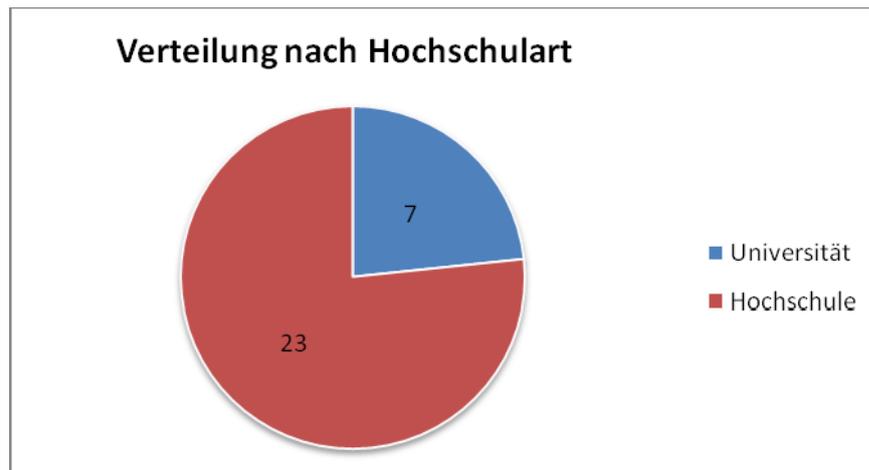


Abb. 4: Verteilung Strukturbildende Maßnahmen Hochschule

Die Verteilung zwischen den Hochschularten ist also ungleich und zwar ausgeprägter als bei der Wahrnehmung der Angebote zur Akademischen Personalentwicklung (v. a. Coaching) und noch ausgeprägter als bei den Angeboten der Hochschuldidaktischen Weiterbildung (vgl. BRENDEL 2010a, DIES., 2010b). Dies lässt sich erklären durch die Tatsache, dass Strukturbildende Maßnahmen in der Regel von Hochschulleitungen oder von Fachbereichsleitungen, zumindest aber von Professorinnen und Professoren angefragt werden. Da die Gruppe der Universitätsprofessorinnen und Professoren wie in anderen Bundesländern bislang nur selten für BZHL-Angebote (außer Coaching) gewonnen werden können, ist der Zugang erschwert. Einzelne universitäre Hochschulleitungen zeigen sich aber in der letzten Zeit offen, so dass zu erwarten ist, dass künftig zumindest einzelne Strukturbildende Maßnahmen an den beteiligten Universitäten angefragt und durchgeführt werden können.

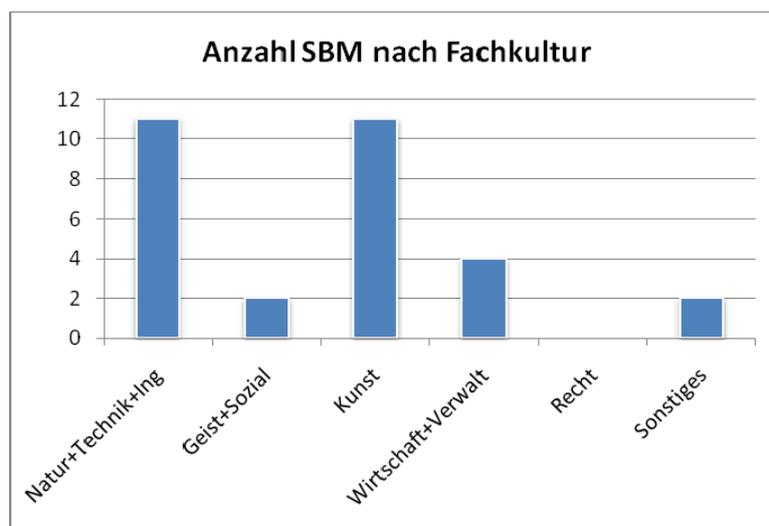


Abb. 5: Anzahl Strukturbildender Maßnahmen nach Fachkultur

Diese Abbildung verweist auf ein interessantes Ergebnis: Insbesondere in den Technik-, Ingenieur- und Naturwissenschaften wird dieses Instrument nachgefragt.

Eine Erklärung dieses Phänomens bietet sich in der fachlichen Distanz der Fachvertreter/innen dieser Gruppe zu sozialwissenschaftlichen Fragen an, die sich daher bei diesen Fragen ohne Gesichts- oder Kompetenzverlust in der Regel Unterstützung durch sozialwissenschaftlich ausgebildete und in Moderation und pädagogischen Fragestellungen anerkannte Expertinnen und Experten holen. Auch wird diese Gruppe bei der Zielgruppe der (FH-)Professorinnen und Professoren über die hochschuldidaktischen Weiterbildungsangebote wie das Coaching besonders gut angesprochen. Die besondere Distanz der Technik-, Ingenieur- und Naturwissenschaftler/innen gilt jedoch in umgekehrter Weise für Vertreter/innen der Geistes- und Sozialwissenschaften, die nicht über die Notwendigkeit von Unterstützung in Form von Moderation etc. aufgeklärt werden müssen, sondern aufgrund ihrer Fachnähe zum BZHL gerne professionelle Unterstützung holen.

5 Einschätzung: Chancen und Grenzen dieser „Mini-Interventionen“

Einschätzung: Insgesamt ist die Nachfrage nach den Strukturbildenden Maßnahmen im Laufe der Zeit deutlich gestiegen (vgl. Abb. 3: von fünf Maßnahmen im Sommersemester 2009 auf elf im Wintersemester 2010/2011). Diese Steigerung hat seine Ursache im zunehmenden Bekanntheitsgrad der Angebote des BZHL, aber auch in dieser spezifischen Angebotsform, denn dieses Angebot vermittelt sich Interessentinnen und Interessenten am besten über konkrete positive Beispiele. Die deutliche Nachfragesteigerung beweist, dass zunächst Vertrauen in diese Form der – offenen – Maßnahmen aufgebaut werden musste.

Neben der quantitativen Steigerung sind auch die durchgängig positiven Einschätzungen seitens der Auftraggeber/innen (der Hochschulen) eindeutig. Zwar liegt (noch) keine systematische Qualitätssicherung und Auswertungsmethode dieser Angebotsform vor, jedoch sind in den die Maßnahmen abschließenden Berichten wie auch in den kommentierenden E-Mails durchweg positive Rückmeldungen enthalten (wie z. B. „...überzeugt hat die praktizierte prozessorientierte Arbeitsweise des Dozenten... Wir danken herzlich für die Vorbereitung des Fortbildungstages, den wir als großen Gewinn für die Qualitätsentwicklung in der Lehre erlebt haben...“).

Im Zusammenhang mit der Durchführung dieser „Mini-Interventionen“ lässt sich feststellen, dass nicht selten Probleme im Bereich der Lehre durch mangelndes Wissen und Können im Bereich von akademischer Lehre auf Seiten des Lehrpersonals entstehen. Diesem kann mit einer systematischen didaktischen Qualifizierung zu Beginn der Lehr-Karriere vorgebeugt werden. Da dies aber bislang nur selten systematisch der Fall ist, ist – ausgehend von konkreten und drängenden Problemen in der Lehrpraxis – in der Regel eine außerordentlich hohe Lernbereitschaft festzustellen und exemplarisches Lernen und Lernen am Problem bei den betreffenden Lehrpersonen gut möglich. Die Lehrenden übernehmen in den Fällen von Strukturbildenden Maßnahmen besonders die Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess – und können nicht selten anschließend für ein spezifisches oder auch systematisches Qualifizierungsangebot gewonnen werden. An dieser Stelle lässt sich anhand dieser Mini-Interventionen „Lehren“ mit „Lernen“ aufs Beste mitei-

inander verknüpfen. Das kann individuell, aber auch hochschulweit genutzt werden (siehe unten).

Was sind die Grenzen dieser Leistungen? Aus Sicht der Autorinnen und Autoren stellen die Strukturbildenden Maßnahmen – auch wenn sie durchaus individuell auf die jeweiligen Bedarfe hin entwickelt und konsensuell abgestimmt werden – lediglich „Mini-Interventionen“ an den beteiligten Hochschulen dar, denn es werden damit nur vereinzelte Prozesse angestoßen und unterstützt. Als solche sind sie erfolgreich, verhelfen sie in der Regel durch die relativ zügige und niederschwellige Vorgehensweise zu konkreten Antworten auf drängend formulierte Fragen. Langfristig stoßen diese Maßnahmen jedoch schnell an ihre Grenzen, denn sie geben – ausgehend von der Lösung eines konkreten Problems bzw. der Beantwortung einer konkreten Frage – im besten Fall Anstöße zu weitergehenden Entwicklungen in einzelnen Studiengängen oder Fachbereichen. Sie können jedoch der Beginn einer systematischen Entwicklung der Organisation Hochschule im Bereich der Lehre sein, da sie durch ihre Anlage erste Veränderungen der (Lehr-)Kultur anstoßen können.⁸

Was sind die Potenziale der Strukturbildenden Maßnahmen für eine Personal- und Organisationsentwicklung an Hochschulen? Damit diese von einer hochschuldidaktischen Einrichtung (wie dem BZHL) unterstützten Interventionen, die von einem hochschulinternen Impuls ausgehen, nachhaltige Wirkungen erzeugen, bedarf es weitergehender, vor allem systematischer Maßnahmen. Die Strukturbildenden Maßnahmen lassen sich als moderne Formen von hochschuldidaktischen Interventionen zur Entwicklung von Personal- und/oder Organisationsentwicklungsstrategien nutzen, indem zum Beispiel

- ausgehend von den in den Strukturbildenden Maßnahmen formulierten Themen die Hochschulleitung alle Lehrenden oder jene eines Fachbereichs nach weiterem Bedarf fragt, um spezifische oder hochschulweite Bedarfslagen zu eruieren.
- auf dieser Basis Kompetenzziele bzw. Qualifikationsbedarfe für die Lehrenden einer Hochschule formuliert und darauf aufbauend systematische Angebote (z. B. mit Unterstützung der hochschuldidaktischen Einrichtung) entwickelt werden.
- die Hochschulleitung die Themen der durch das BZHL unterstützten Maßnahmen für eine hochschulweite Diskussion aufnimmt und offene Diskursräume mit dem Ziel der Verbesserung der Hochschullehre schafft.
- auf der Basis von hochschulweiten Auseinandersetzungen (oder auch Bedarfsformulierungen) ein Leitbild der Hochschule entwickelt wird, das die Verbesserung der Lehrqualität als zentrales Moment beinhaltet; und darin deutlich wird, dass „gute Lehre“ für die Hochschule ein wichtiges Thema

⁸ So schließen z. B. nicht selten Strukturbildende Maßnahmen mit Vereinbarungen zu regelmäßigen kollegialen Beratungen des Lehrteams oder auch zu gegenseitigen Lehrhospitationen ab.

ist (Gewinnung von Studierenden!) und sie Lehrende dabei unterstützt, diese zu gestalten.⁹

- darüber hinaus – ausgehend von den Strukturbildenden Maßnahmen – Gruppen zur kollegialen Beratung über Lehr- und Beratungsfragen oder auch zum Teamteaching eingerichtet werden, um einen konkreten fachspezifischen Austausch der Lehrenden zu ermöglichen; die hochschuldidaktische Einrichtung ließe sich zur Moderation anfragen.

Für alle diese Aktionen müssen Hochschulen die Verantwortung für die Prozesse übernehmen, die skizzierten „Mini-Interventionen“ als Strukturbildende Maßnahmen können hierfür als erster Schritt in der akademischen Personalentwicklung dienen und die Ergebnisse können für eine Weiterentwicklung genutzt werden. Dass dieses geschieht, muss die Hochschulleitung von der Notwendigkeit, vor allem den Vorteilen solcher systematischen Maßnahmen überzeugt werden. Letzteres jedoch dürfte auf der Basis von erfolgreich durchgeführten Strukturbildenden Maßnahmen nicht allzu schwer fallen.

6 Literaturverzeichnis

- Becker, M.** (2002). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berliner Zentrum für Hochschullehre** (2011). *Selbstbericht zur Evaluation des Berliner Zentrums für Hochschullehre* (unveröffentlichtes Manuskript). Berlin: TU Berlin.
- Bral, S.** (2010). *Arbeitsbegleitende Kompetenzentwicklung als universitäres Strategieelement*. Norderstedt: Books on demand.
- Brendel, S.** (2010a). Gemeinsame und hochschulübergreifende Steuerung eines Zentrums der Hochschullehre: (Wie) Ist das möglich? *Das Hochschulwesen*, 58(5), 198-204.
- Brendel, S.** (2010b). Ein Angebot für alle? Heterogene Gruppen in hochschuldidaktischen Weiterbildungen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5(3), 129-146.
- Fischermanns, G.** (2008). *Praxishandbuch Prozessmanagement*. Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt.
- Gairing, F.** (2008). *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen*. Weinheim: Beltz.
- Laske, S., Scheytt, T. & Meister-Scheytt, C. (Hrsg.)** (2004). *Personalentwicklung und universitärer Wandel*. München, Mehring: Hampp-Verlag.
- Müller-Bölling, D.** (2005). Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs – mehr als ein Schüler-Lehrer-Verhältnis. In H. Welte, M. Auer & C. Meister-Scheytt (Hrsg.), *Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post)Moderne* (S. 339-349). München, Mehring: Hampp-Verlag.

⁹ Vgl. die Hochschulbeispiele von Richmond/USA, Maastricht/NL und East London/UK in: WERNISCH, 2011, S. 21-25.

Pellert, A. (2006). *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis*. Bonn: Lemmens.

Schmidt, B. (2006). Interne Fortbildungseinrichtungen, hochschuldidaktische Forschungszentren oder kooperative Netzwerke? Auf der Suche nach neuen Strukturen für die Hochschuldidaktik. *Das Hochschulwesen*, 57(5), 152-161.

Ders. (2007). Die strukturelle Basis der Hochschulentwicklung an deutschen Hochschulen – eine quantitative Internetrecherche. *Hochschulmanagement*, 2(1), 22-29.

Vahs, D. & Weiland, A. (2010). *Wordbook Change Management – Methoden und Techniken*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Wernisch, D. (2011). Vom Qualitätsziel in der Lehre zum strategischen Einsatz lehrbezogener Personalentwicklung. Ein Beitrag zur Notwendigkeit der Strategieorientierung von lehrbezogener Personalentwicklung mit drei internationalen Impulsbeispielen. *Das Hochschulwesen*, 59(1), 19-26.

Autor/in



Dr. Sabine BRENDEL || Berliner Zentrum für Hochschullehre, c/o TU Berlin || Franklinstr. 28/29, FR 7-3 || D-10587 Berlin (2008 – 2011). Seit 15.09.2011 Leiterin Hochschuldidaktik an der Universität Zürich, Hirschengraben 84, CH 8001 Zürich

www.hochschuldidaktik.uzh.ch

sabine.brendel@hochschuldidaktik.uzh.ch



Björn KIEHNE || Berliner Zentrum für Hochschullehre, c/o TU Berlin || Franklinstr. 28/29, FR 7-3, D-10587 Berlin

www.bzhl.tu-berlin.de

bjoern.kiehne@tu-berlin.de