




**organization
studies**

Bildungsmanagement an Hochschulen in Osteuropa und China

Ausbildungs-Konzeption
für Lektorinnen und Lektoren
der Robert Bosch Stiftung im
Rahmen des Lektorenprogramms

Universität Hildesheim
organization studies
Dr. Herbert Asselmeyer



Inhalt

1	Unterstützung der Lektorinnen und Lektoren der Robert Bosch Stiftung	3
2	Inhaltliche Ziele	3
2.1	Curriculare Grundidee	5
3	Lehren, lernen und Projekte gestalten – Berücksichtigung der besonderen Herausforderungen für Lektorinnen und Lektoren in Osteuropa und China	7
4	Curriculum	8
4.1	Übersicht des Themenspektrums des Ausbildungsgangs	8
4.2	Verteilung der Themen des Ausbildungsganges auf die Treffen im Lektorenprogramm	9
4.2.1	Rahmenbedingungen	9
4.3	Didaktische Überlegungen zur Gestaltung der Seminare	12
5	Hinweise zur Lernorganisation.....	13
5.1	Lehr-Lern-Materialien	13
6	Profil des Anbieters organization studies	15
6.1	Kurzportrait	15
6.2	Themenschwerpunkte bei organization studies	15
6.3	Produkte von organization studies	16
6.4	Betreuung der Lektorinnen und Lektoren	16
6.5	Leistungsnachweise, Zertifikate	17
6.6	Lernplattform	17
7	Anschlussperspektiven	19
8	Inhalte der Veranstaltungen	20
8.1	Interkulturelles Projektmanagement	20
8.2	Projekt-Steuerung/-Anträge	20
8.3	Konfliktmanagement	21
8.4	Strategieentwicklung	22
8.5	Perspektiven / Zukunft (er-)finden	23
8.6	Changemanagement	24
8.7	Teamentwicklung	25
8.8	Personalentwicklung	26
8.9	Marketing/Öffentlichkeitsarbeit	27
8.10	Hochschulkooperationen/Netzwerke	28
8.11	Hochschulreformen	29
8.12	Finanzierung, Budgetierung, Fundraising	30
8.13	Lehrmethoden: Didaktisches Handeln und Kommunikation in Lerngruppen	31
8.14	Lehrmethoden: Lehr-Lernforschung	32
8.15	Organisationsdiagnose und Evaluation	33
8.16	Kommunikationskompetenz	34
9	Kontaktadresse	35

1 Unterstützung der Lektorinnen und Lektoren der Robert Bosch Stiftung

Das Lektorenprogramm der Robert Bosch Stiftung fördert junge deutschsprachige Hochschulabsolventinnen und -absolventen, die in einem zweijährigen Auslandsaufenthalt an osteuropäischen und chinesischen Hochschulen eine Lehrtätigkeit absolvieren und Projekte an den dortigen Hochschulen durchführen.

Um die Lektorinnen und Lektoren bei ihren Aufgaben an der ausländischen Hochschule zu unterstützen, gehört - prozessbegleitend zur Lektoratstätigkeit! – eine wissenschaftliche Ausbildung zum Programm. Jenseits der noch darzustellenden Ausbildungsinhalte sollen die Lektorinnen und Lektoren vor allem einen reflektierten Blick auf die ‚Hochschule als Organisation‘ gewinnen: Das zu erwerbende wissenschaftliche Wissen und das methodische Know-How, das den Disziplinen „Organisationsentwicklung“, „Bildungsmanagement“ und „Erwachsenenbildung“ entspringt, wird in einer speziell nur für diese Zielgruppe konzipierten Ausbildung unter dem Titel

„Bildungsmanagement an Hochschulen in Osteuropa und China“

zusammengeführt. Diese Ausbildung dient zugleich auch der besseren Vorbereitung auf den Berufseinstieg nach dem Ende des Lektorats.

Auf den nachfolgenden Seiten wird das Konzept für diese Ausbildung vorgestellt. Der Bildungspartner dafür ist die Universität Hildesheim, Arbeitsstelle [organization studies](#).

2 Inhaltliche Ziele

In einer immer komplizierter werdenden und schneller sich wandelnden Welt wird „Bildung“ als bedeutsame Ressource für Kommunikation, Kooperation, Austausch und Vernetzung betrachtet¹. Es kommt darauf an, dass einerseits politische Verantwortung wahrgenommen wird und hinreichend Mittel für Bildung bereitgestellt werden, andererseits müssen handelnde Akteure über adäquate Grundhaltungen und Kompetenzen verfügen, um diesen Ansprüchen gerecht werden zu können. So benötigen auch die zukünftigen Lektorinnen und Lektoren, die durch Unterricht und Projekte an Hochschulen in Osteuropa und China zur Völkerverständigung beitragen, passende, d.h. bedarfsgerecht entwickelte, in inhaltlicher und methodischer Sicht zukunftsweisende und originelle Ausbildungs-Angebote, um sich wirkungsvoll den Herausforderungen stellen zu können. Ergänzend zu diesem Know-How, Bildungsprozesse mit dem Anspruch lebenslangen Lernens initiieren, steuern, begleiten und evaluieren zu können, benötigen sie im Hintergrund ein wirkungsvolles Unterstützungssystem zur Klärung spezifischer fachlicher Fragen / kulturbedingter Probleme und auch zur Begleitung in kritischen Situationen, ggf. mit ergänzendem Coaching zur Selbststabilisierung, zur Konfliktarbeit u.a.

Zusammengefasst geht es darum, dass sich die Lektorinnen und Lektoren nicht als ‚Einzelkämpfer‘ verstehen, sondern dass ihr Lektorat betont verzahnt ist mit einem Ausbildungs-

¹ Vgl. Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft, Kultur und Kommunikation (UNESCO) (2010): „Weltbildungsbericht: Bildung für alle“. > <http://www.unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Bildung/efareport2010dt.pdf>

Begleitungs- und Unterstützungs-System aus Stuttgart, Hohenheim und Hildesheim, das sich selbst als ‚Lernendes Netzwerk Bildungsmanagement für Hochschulen in Osteuropa und China‘ interpretiert.

Ziele der Ausbildung

- Im engeren Sinne geht es um den Erwerb von Kompetenzen für Bildungsprozessmanagement:
 - Konzeption, Organisation und Evaluation von Bildungsangeboten, die „from the learners point of view“ entwicklungs-förderlich und attraktiv sind.
 - Hierzu gehören z.B. Bildungsmanagementaufgaben wie Bedarfsanalysen, innovative Lerndesigns, anspruchsvolle Bildungsprogrammplanung, effiziente Lernorganisation, zielorientierte Evaluation, Transfer- und Nachsorgeaktivitäten; Curriculum-Revision.
- Im weiteren Sinne geht es um Kompetenzen zum Bildungsbetriebsmanagement:
 - Gestaltung der organisationalen, finanziellen und personalen Rahmenbedingungen und Infrastrukturen, wie sie für Bildungs-Organisationen typisch sind. Betont wird dabei, auch Hochschulen als Organisation wahrnehmen und analysieren zu lernen.
 - Hierzu gehören z.B. Bildungsmanagementaufgaben wie Weiterentwicklung von Bildungseinrichtungen; Controlling/Bildungscontrolling; Maßnahmen zum Organisations- und Personalmanagement, Akquise und Bildungsmarketing.

Dieser Ausbildungsgang „Bildungsmanagement für Hochschulen in Osteuropa und China“ zielt auf die Fähigkeit der Lektorinnen und Lektoren, Bildungsprozesse auf vier relevanten Handlungsebenen zu organisieren:

1. Individuelle Prozesse: „Förderung des ‚erwachsenen Lernalers‘ “

- Biographie-orientiertes Fördern selbständigen/lebenslangen Lernens
- Unterstützung bei der Verwirklichung von Lerninteressen (Portfolio, Lernkontrakte etc.)

2. Interaktive Prozesse: Förderung von „Lerngruppen“ / „Entwicklungsgruppen“

- Lerngruppen-orientierte Bildungsbedürfnisse zu Bildungs-Bedarfen zu verdichten und anzubieten
- Konzeption und Moderation von gruppenspezifischen Prozessen zur Weiterentwicklung (Qualitätszirkel, Projektteams, ...)

3. Organisationale Prozesse:

- Bildungsinteressen in einer Organisation (Bildungseinrichtung) zur Entfaltung bringen. Dabei ist es ein wichtiges Anliegen, die modernen Einsichten der Lehr-/Lernforschung und der Organisationslehre zu berücksichtigen.
- Hierzu gehört z.B. das Erstellen von Organisationsdiagnosen, Konzeption und Moderation sowie Interpretation/Evaluation von OE-/PE-Prozessen.

4. Regionale/trans-nationale Prozesse

- Kooperationen von Bildungseinrichtungen gleichen/unterschiedlichen Typs
 - i. Unterstützung lokaler / regionaler Bildungsvorhaben (z.B. Beiträge zur ‚Lernenden Region‘)
 - ii. Unterstützung der Zusammenarbeit zwischen Organisationen in verschiedenen Ländern (z.B. internationale Hochschulzusammenarbeit)
- Handeln in virtuellen Lern-/Kooperations-Netzwerken
 - i. Beteiligung an/ Unterstützung von fachlichen Clusterbildungen (z.B. überregionale Netzwerke bilden für einen Projektverbund)

Auf allen Handlungsebenen soll ein qualitäts-orientiertes Viereck als Orientierungskonstante fungieren:

- Ansprüche ‚erfolgsversprechenden Lernens / guten Unterrichts‘
- Anregende Lehr-/Lern-Kultur / förderliches emotionales Lernklima
- gelingende Organisationsprozesse (von der Information bis zur Evaluation; vom Bildungsmarketing bis zum Maßnahmencontrolling)
- und unterstützende Intervention (i.e.S. Führung, Steuerung, Moderation, ...)

Die Ausbildung soll dazu führen, dass Lektorinnen und Lektoren ein systemisches Verständnis von transnationalem Bildungsmanagement erwerben: Dazu gehört die konsequent angestrebte

- **Multiperspektivität** (Anregungsmodelle aus Organisationsentwicklung, Bildungsmanagement, Erwachsenenbildung werden unter Nutzung von Profilerfahrungen systematisch zusammengeführt) sowie eine
- **Interkulturelle Sensibilisierung** (Lehre verleitet in der Regel zu Mythenbildung, d.h. der Vermittlung ‚grenzenloser Machbarkeit‘. Diese ‚Falle‘ soll insbesondere im interkulturellen Kontext thematisiert werden, d.h. Wissen soll relativiert und reflektiert werden; ein betont hoher Grad von kollektiver Achtsamkeit soll gepflegt werden: Hierzu gehören das Erkennen der kulturbedingten Fachlichkeit, die Aufklärung des wechselseitigen Fehlerverständnisses, der gekonnte Umgang mit dem Unerwarteten sowie das Einschätzen lernen der Chancen/Grenzen von situativer Flexibilität).

2.1 Curriculare Grundidee

Die Lektorinnen und Lektoren sollen ihre Tätigkeit verzahnen mit jeweils passenden Ausbildungsthemen: In einem bzw. in zwei Jahren angeleiteter Auseinandersetzung mit einer Vielzahl relevanter Bildungsmanagement-Themen und gezielter Beratung zu ihren Entwicklungsvorhaben (Vor-Ort-Projekte zum Bildungsmanagement) erwerben die Lektorinnen und Lektoren schrittweise ein immer höheres Gestaltungs- und Reflexions-Niveau.

- Ziel ist es, dass diese **Ausbildung als „spürbare Andersarbeit von Bildungsmanagement in der eigenen Hochschule“** (statt als Mehrarbeit durch ‚Büffeln für’s Studium‘) erlebt wird.
- Hierfür wird bei der Gestaltung der Ausbildung darauf geachtet, dass die **Inhalte und Aufgaben authentisch sind, d.h. sehr stark mit der spezifischen Bildungsmanagement-Praxis am jeweiligen Hochschulstandort im Ausland verknüpft** werden können.

- **Prüfungsleistungen**, wo immer dies möglich und sinnvoll erscheint, werden auf relevante Fragestellungen der Lektorinnen und Lektoren bezogen und stehen in engem Zusammenhang mit den Anforderungen der eigenen Praxis. Lernkontrollen/Hausarbeiten sind in fast allen Lehrveranstaltungen mit Bezug auf die eigene Hochschulsituation zu erstellen.

Auf diese Weise soll dem Kriterium „Nützlichkeit der Studieninhalte und -ergebnisse“ für die Lektorinnen und Lektoren und ihre ausländischen Hochschulen hoch entsprochen werden. Zudem kann eine Verknüpfung der Ausbildung und der Aufgabe an der ausländischen Hochschule dadurch erreicht werden, dass z.B. das Thema Bildungsmanagement auch vor Ort durch den Lektor/die Lektorin gelehrt wird und dass Projekte und Aktivitäten mit Know-How und Instrumenten des Bildungsmanagement durchgeführt werden.

Die Lektorinnen und Lektoren profitieren ferner von einem **Netzwerk von Bildungsmanagement-Experten**, das sie über diese Ausbildung erschließen und für sich nutzbar machen können, indem sie die einschlägig ausgewiesenen Dozentinnen und Dozenten, die anderen Lektorinnen und Lektoren sowie die Verantwortlichen der Universität Hildesheim für Beratung und Austausch nutzen und so von deren langjähriger Praxiserfahrung profitieren können.

3 Lehren, lernen und Projekte gestalten – Berücksichtigung der besonderen Herausforderungen für Lektorinnen und Lektoren in Osteuropa und China

Lektorinnen und Lektoren, und das ist bei der Ausbildung zu berücksichtigen, sind eine ‚handverlesene‘ Klientel mit besonderen Kompetenzen (Hochschulausbildung), sozialen Erfahrungen (ehrenamtliches Engagement), ausgeprägten interkulturellen Interessen (prägende Erfahrungen in Regionen außerhalb Deutschlands) und hohen Gestaltungs-Ambitionen (praktisches Tun).

Das Ausbildungs- und Unterstützungssystem zielt darauf, die Lektorinnen und Lektoren in ihrer Entwicklung bestmöglich zu unterstützen. Idealtypischerweise wird daher ein **Doppel-Focus auf die Ausbildung** gelegt:

- **Hier- und Jetzt-Förderung am Standort** (eindeutige Priorität: Förderung der Selbstwirksamkeit der Lektorinnen und Lektoren)
- **Zukunftsgerichtetheit der Ausbildung** (Orientierung an dem Ziel, sich auf die Zeit ‚nach dem Lektorat‘ vorzubereiten).

4 Curriculum

4.1 Übersicht des Themenspektrums des Ausbildungsgangs

Im Rahmen der Ausbildung werden folgende Themen angeboten:²

Grundlagenorientierte Themen	Anwendungsorientierte Themen
Projektmanagement	DaF ³
Strategieentwicklung	Lehrmethoden (Didaktische Modelle)
Finanzierung, Budgetierung, Fundraising	Kommunikationskompetenz
Personalentwicklung	Marketing/Öffentlichkeitsarbeit
Hochschulreformen	Perspektiven/Zukunft erfinden
Changemanagement	Organisationsdiagnose und Evaluation
Hochschulkooperationen/Netzwerke	Projekt-Steuerung/-Anträge
Team – Mythos und Realität	
Konfliktmanagement	

Es wird unterstellt, dass diese Themen sich zunächst kultur-unabhängig für die Ausbildung der Lektorinnen und Lektoren eignen. In den Einzel-Veranstaltungen (Präsenzen) werden sodann zur Unterstützung der jeweiligen Lektorinnen-/Lektoren-Tätigkeit notwendige kulturbedingte Passungen hergestellt, und zwar

- durch die stimulierte Reflexion der Lektorinnen und Lektoren untereinander (informelle/formelle Gruppenarbeit),
- durch die Kommunikation der Lektorinnen und Lektoren mit den jeweiligen Hochschullehrerinnen und -lehrern
- sowie im Austausch mit den Mitgliedern des Unterstützungssystems.

Die Universität Hildesheim schlägt überdies vor, zur Vermeidung von Überforderung den Lektorinnen und Lektoren das Prinzip „*Ansprüche reduzieren – und diese hoch erfüllen*“ mit *auf den Weg zu geben*, um vor Ort

- gewinn-bringende Begegnungen zu organisieren
- Interessen aufklären und austauschen zu lernen
- Gemeinsamkeiten in Sport, Musik, Kultur entdecken und pflegen zu können
- u.a.

² Die nachfolgende inhaltliche Ausdifferenzierung und Strukturierung ist in enger Abstimmung mit der Koordination und den Verantwortlichen des Lektorenprogramms entstanden, um eine größtmögliche Passung der Inhalte für die besonderen Aufgaben der Bosch-Lektorinnen und -Lektoren an osteuropäischen und chinesischen Hochschulen zu gewährleisten

³ Die DaF-Fortbildung wird vom Osteuropazentrum der Universität Hohenheim konzipiert und organisiert.

Hier kann Völkerverständigung durch eine Vielzahl gelingender und prägender Begegnungen geleistet werden. Dieses Prinzip weiter gedacht läuft im Ergebnis darauf hinaus, als Leitfigur die „Transnationale Zusammenarbeit“⁴ betont in den Mittelpunkt zu stellen. Da bisherige Erfahrungen in der internationalen Zusammenarbeit im Hochschulbereich zeigen, dass politisch motivierte Missverständnisse die Zusammenarbeit lähmen bis verunmöglichen können⁵, soll hier aus pragmatischen Gründen der anschlussfähigere Duktus „Transnationale Zusammenarbeit“ (im Sinne eines beidseitigen Lernen-Wollens, Begegnen-Wollens und Know-How-/Wissens-Transfer-Wollens) herausgestellt werden.

4.2 Verteilung der Themen des Ausbildungsganges auf die Treffen im Lektorenprogramm

4.2.1 Rahmenbedingungen

- **Umfang:**
 - Es sollten insgesamt ca. 15 Themen im Rahmen des zweijährigen Lektorats angeboten werden.
 - Jedes Thema des Ausbildungsgangs umfasst eine Präsenzphase von 1,5 Tagen.
- **Struktur:**
 - Pro Treffen gibt es 2 thematische Einheiten mit 1,5 Tagen für den Ausbildungsgang:
 - In jeder Einheit werden 2 Themen zur Auswahl angeboten.
 - Davon ist ein Thema ‚grundlagenorientiert‘ und ein Thema ‚anwendungsorientiert‘ (Idealfall).
 - Es wird zunächst Orientierungswissen vermittelt (Überblick über das Themengebiet) und dann eine sinnvolle Vertiefung praktiziert.
- **Jahrgangs-Kompatibilität:**
 - Der Ausbildungsgang ist so konzipiert, dass Lektorinnen und Lektoren unabhängig davon, in welchem Jahr sie das Lektorat begonnen haben, die Themen zusammen bearbeiten können.
- **Individuelle Passung:**
 - Die Themen müssen so ausgewählt werden können, dass sie strukturparallel zum Ablauf des Lektorats passend sind (sowohl für Lektorinnen und Lektoren im 1. als auch im 2. Jahr).

⁴ „Transnationale Zusammenarbeit ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit über Grenzen hinweg, genauer zwischen Partnern aus verschiedenen Ländern. Der Begriff ist leicht zu verwechseln mit internationaler Zusammenarbeit, womit die Kooperation zweier oder mehrerer Regierungen oder Staaten bezeichnet wird. Wird z.B. in einem Förderprogramm eine transnationale Kooperation gefordert, sollte die Qualität der Zusammenarbeit dabei über eine bloße Verständigung oder einen einfachen Austausch hinausgehen und stattdessen kooperativ und arbeitsteilig sein, wenn möglich auf wechselseitig transferfähige und multiplizierbare Ergebnisse und Produkte (...) erbringen“ (vgl. EUFIS-Glossar <http://www.eufis.de/eu-glossar.html?type=0&uid=277&cHash=85375f1a4d853518bbfd188b3d78a9d3>)

⁵ Einschlägige Empfehlungen von sachkundigen Beratern; vgl. auch die entsprechende DAAD-Seite mit Erfahrungsberichten <http://www.daad.de/miniwebs/china/14946/>

- **Didaktik des Dazwischen⁶**

- Zwischen den Seminaren des Ausbildungsgangs findet der thematisch angeregte/stimulierte Alltag in den Lektoratsstandorten statt.
 - Hier soll der Transfer der Inhalte auf den Alltag in einer osteuropäischen/chinesischen Hochschule erfolgen (Beobachtungsfragen/Aufgaben).
 - Die Lektorinnen und Lektoren haben für diese Phasen ein vielfältiges Betreuungssystem zur Verfügung: die Verantwortlichen des Lektorenprogramms der Universität Hohenheim, der Universität Hildesheim sowie die Möglichkeit zu einem persönlichen Coaching.
 - Im Sinne von kollegialer Beratung sollen sich Lektorinnen und Lektoren auch untereinander kollegial beraten (lernen) und in gemeinsamer Reflexion mit den Verantwortlichen des Lektorenprogramms und der Universität den Ausbildungsgang sowie die Probleme beim Transfer in den Lektorats-Standorten inhaltlich und methodisch reflektieren.

- **Kompaktphasen (Zwischen-Treffen/Präsenzen)**

Mit Ausnahme des Vorbereitungstreffens dauern die Treffen im Lektorenprogramm, in deren Rahmen die Seminare des Ausbildungsgangs durchgeführt werden, eine Woche (Sonntag bis Sonntag) und sind insgesamt wie folgt strukturiert (die Seminarphasen sind grau hinterlegt):

FB-Tag	1. Tag	2. Tag	3. Tag	4. Tag	5. Tag	6. Tag	7. Tag	8. Tag
Tag/ Zeit	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Vormittag		Open Space	Frei für Gespräche etc.	Seminare 1 und 2 (parallel)	Ausflug	Seminare 3 und 4 (parallel)	Seminare 3 und 4 (parallel)	Abreise bzw. Freiwilliges Angebot
Nachmittag	Anreise	Open Space	Seminare 1 und 2 (parallel)	Seminare 1 und 2 (parallel)	Ausflug	Seminare 3 und 4 (parallel)	Freiwilliges Angebot	
Abend	Eröffnung						Abschlussabend	

⁶ Asselmeyer, Herbert; Wolff, Stephan (2001): Didaktik des „Dazwischen“. Perspektiven der Integration klassischer und internet-gestützter Lehrformen in der universitären Weiterbildung. In: Wagner, Erwin/Kindt, Michael: Virtueller Campus. Szenarien – Strategien – Studium. Münster: Waxmann. S. 48–55.

Die nachfolgende Übersicht veranschaulicht das Themenspektrum im Ablauf des Lektorenprogramms am Beispiel eines zweijährigen Lektorats:

Treffen / Monat ⇨	Vorbereitungstreffen Juli	Herbstakademie I November		Zwischentreffen I März		Herbstakademie II November		Zwischentreffen II März	
Seminartage ⇨	5 Tage	2 x 1,5 Tage		2 x 1,5 Tage		2 x 1,5 Tage		2 x 1,5 Tage	
Themen-Kategorie	---	Grundlagenorientiert	Anwendungsorientiert	Grundlagenorientiert	Anwendungsorientiert	Grundlagenorientiert	Anwendungsorientiert	Grundlagenorientiert	Anwendungsorientiert
Themenauswahl 1. Einheit 1,5 Tage (DI/MI)	Keine Auswahlthemen, sondern Pflicht für alle: <ul style="list-style-type: none"> • Lektorenprogramm Einführung (1 Tag) • Interkulturelles 	Teamentwicklung	Lehrmethoden (Didaktische Modelle)	Hochschulreformen	Perspektiven/Zukunft erfinden	Hochschulkooperationen Netzwerke	Lehrmethoden (Didaktische Modelle)	Strategieentwicklung	Marketing/Öff.-Arbeit
Themenauswahl 2. Einheit 1,5 Tage (FR/SA)	Projektmanagement (mit Vortrag: Die Rolle des Lektorenprogramms im Kontext der internationalen Bildungszusammenarbeit): 1,5 Tage <ul style="list-style-type: none"> • DaF: 2 Tage • Ausflug: 1 Tag 	Finanzierung, Budgetierung, Fundraising	Projekt-Steuerung/-Anträge	Changemanagement	Kommunikationskompetenz	Personalentwicklung	Organisationsdiagnose und Evaluation	Konfliktmanagement	Perspektiven/Zukunft erfinden

Zusatzbemerkung: Bei der curricularen Aufstellung werden Leser ggf. das Thema „Qualität“ vermissen. Wir verstehen Qualität in allen Themen grundsätzlich als ‚sehr gute Frage‘ und fordern daher im Ausbildungssystem ein (z.B. durch spezielles Briefing der Dozentinnen/Dozenten), den Anspruch „Qualität“ als Orientierungs-Konstante mit zu thematisieren.

4.3 Didaktische Überlegungen zur Gestaltung der Seminare

Jedes Seminar wird mit einer verpflichtenden Vorbereitungsaufgabe im Selbststudium vorbereitet.

Die Präsenzphase bietet zunächst einen Überblick über das Themenfeld und greift in der Vertiefungsphase ausgewählte Aspekte auf, die für die Arbeit an osteuropäischen und chinesischen Hochschulen von besonderer Bedeutung sind.

Idealerweise wird ein/e ausländische/r Hochschulangehörige/r (Tandemlektorin/-lektor o.ä.) als Expertin/Experte aus dem Ausland in die Veranstaltung eingebunden, z.B. für ein Expertengespräch, eine Workshop-Phase, einen Vortrag, eine Beratung o.ä.

Zu jedem Seminarthema wird für diejenigen Lektorinnen und Lektoren, die Leistungspunkte erwerben möchten, eine schriftliche Prüfungsleistung angeboten (Hausarbeit, Fallstudie, Projektarbeit o.ä.). Bei erfolgreichem Absolvieren der Prüfungsleistung werden für jedes Seminarthema 2 Credit Points vergeben (Workload 60 Stunden).

5 Hinweise zur Lernorganisation

Die zweijährige Ausbildung soll - parallel zu den Lektoratsaufgaben - studierbar und absolvierbar sein. Vor diesem Hintergrund erfolgt die Organisation des Lernprozesses in einer didaktischen Vielfalt aus Präsenz-, Selbstlern- und Online-Phasen (sog. Blended Learning). Wichtige Voraussetzung hierfür ist die elektronische Erreichbarkeit der Lektorinnen und Lektoren, die einen Internetzugang benötigen (in der ausländischen Hochschule oder in der Unterkunft).

Die Präsenzphasen finden in den jeweils einwöchigen blockweisen Treffen im Rahmen des Bosch-Lektorenprogramms statt. Es werden jeweils 4 Seminar-Themen angeboten (jeweils 2 grundlagen- und 2 anwendungsorientierte Seminare), aus denen die Lektorinnen und Lektoren zwei Themen auswählen, die sie bearbeiten. Die Auswahl der Themen erfolgt jeweils vor der Präsenzphase – für das ausgewählte Thema ist eine Vorbereitungsaufgabe zu absolvieren.

Die Studienphasen zwischen den Präsenzwochen werden durch verschiedene Aufgaben angereichert, z. B.:

- Bearbeitung der Literatur/des schriftlichen Lehr-Lernmaterials/der Vorbereitungsaufgabe für das nächste Treffen
- Bearbeitung von Prüfungsleistungen
- Bearbeitung von Fragestellungen im Diskussionsforum
- Fallbearbeitungen
- Gruppenarbeiten
- Recherchen usw.

Die konkrete Gestaltung des Ablaufs der Selbstlern-, Online- und Präsenzphasen wird mit den jeweiligen Dozentinnen und Dozenten entsprechend transparenter didaktischer Zielsetzungen abgestimmt.

Den Lektorinnen und Lektoren steht während des gesamten Studienprozesses – quasi als die verschiedenen Komponenten integrierende Orientierungskonstante – eine Lernplattform zur Verfügung, die zum einen die Studienorganisation und zum anderen den Lernprozess unterstützen soll. Die Lernplattform wird an späterer Stelle noch erläutert.

5.1 Lehr-Lern-Materialien

Die Lehr-Lernmaterialien werden den Studierenden in elektronischer Form jeweils zu Beginn eines Jahres vor der ersten Präsenz bereitgestellt:

- Informationen zu Ziel, Inhalt und Prüfungsaufgaben zu den einzelnen Lehrveranstaltungen
- Reader mit der relevanten wissenschaftlichen Literatur zum jeweiligen Thema
- CDs mit elektronischen Lehr-Lernmaterialien (u.a. auch Vorträge der Dozentinnen und Dozenten auf Video zur einführenden Vorbereitung und Entlastung der Präsenzphasen).

Ziel ist es, den Lektorinnen und Lektoren jeweils rechtzeitig vor Studienbeginn alle relevanten Materialien, Termine und Aufgaben (auch Prüfungsaufgaben) bereit zu stellen, um ihnen eine selbst gesteuerte und individuell passende Planung und Einteilung der Bearbeitung der Themen zu ermöglichen.

6 Profil des Anbieters organization studies

Die Arbeitsstelle **organization studies** ist Teil eines wissenschaftlichen Clusters „Organisations-Pädagogik“⁷ und hat jahrelange Erfahrung in der Qualifikation zum Thema Management, Organisation und Führung. Neben einem akkreditierten Masterstudiengang (**organization studies**) werden auch Lehrgänge sowie Einzelmodule zu Fragen der Organisationsforschung, -entwicklung, -führung, -management und -beratung angeboten.

6.1 Kurzportrait

Hauptaufgabe von **organization studies** ist die modellhafte Entwicklung, Erprobung und Durchführung von Studienangeboten im Bereich Management, Organisation und Führung. Durch flexible und innovative Lehr Lern-Formen, Wiederentdeckung von qualitativ hochwertigen Präsenzphasen mit relativ kleinen Lerngruppen, intensive Beratung und Betreuung sowie effiziente und zielorientierte Studienorganisation wird vor allem eine hohe Erfolgs-Orientierung angestrebt⁸. Dozentinnen und Dozenten, die eine besondere Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis herstellen können, sorgen für eine alltagsnahe Qualifizierung mit hohem Verwertungspotenzial.

Das Team der Arbeitsstelle setzt sich wie folgt zusammen:

- Geschäftsführer: Dr. Herbert Asselmeyer
- Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen: Birgit Oelker, M.Sc.; Cindy Bergt, Dipl.-Päd.
- Wissenschaftlicher Leiter: Prof. Dr. Stephan Wolff

6.2 Themenschwerpunkte bei organization studies

- Organisations-Management
- Organisations-Beratung
- Organisations-Forschung
- Organisatorische Kommunikation
- Schulmanagement
- Internationales Bildungsmanagement (Mitwirkung im gleichnamigen Tempus-Projekt mit dem Ziel der Entwicklung eines Master-Studienganges)

⁷ In der Bundesrepublik Deutschland ist diese organisierte Kombination von pädagogischem und organisationalem Denken und Handeln relativ neu. Die Universität Hildesheim hat hierzu als erste Hochschule die B.A./M.A.-Studiengänge Sozial-/ Organisationspädagogik entwickelt und akkreditieren lassen (<http://www.uni-hildesheim.de/de/sozpaed.htm>)

⁸ Über 90% unserer Studierenden erreichen den Studienabschluss in der Regelstudiendauer von 4 Semestern.

6.3 Produkte von **organization studies**

- Master-Studiengang **organization studies** (berufsbegleitender Organisations-Management-Studiengang: www.organization-studies.de)
- Konzeption und Entwicklung zielgruppenspezifischer Bildungsangebote
- Forschungsprojekte im Bereich Bildung/Organisation (Multimedia- und E-Learning- Projekte)

6.4 Betreuung der Lektorinnen und Lektoren

Ein zentrales Qualitätskriterium für eine Ausbildung, deren Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ganz Osteuropa und China verteilt sind, ist eine intensive, individuelle, jederzeit abrufbare, qualifizierte und engagierte Betreuung. Den Lektorinnen und Lektoren stehen folgende Betreuungsstrukturen zur Verfügung:

1. Eine **Geschäftsstelle** mit festen Ansprechpartnern, die auf Anfragen schnell reagieren und Support organisieren können. Die Geschäftsstelle berät in allgemeinen Fragen des Studiums, organisiert die Präsenzen der Lehrveranstaltungen (in Abstimmung mit den Koordinatoren des Lektorenprogramms), informiert über Termine (z.B. Präsenzen, Prüfungszeitraum), versendet die Lehr-Lernmaterialien, nimmt die online eingesendeten Aufgaben in Empfang und leitet diese an die entsprechenden Dozenten weiter. Kurz: Sie koordiniert den Ablauf. Während der Selbststudienphasen steht die Geschäftsstelle für alle studienorganisatorischen Fragen des Studiums über die elektronischen Kommunikationsmedien und in den ausgewiesenen Sprechzeiten telefonisch und vor Ort zur Verfügung. Während der Präsenzphasen haben die Studierenden stets die Möglichkeit, sich ausführlich zu allen Studienangelegenheiten zu informieren und beraten zu lassen, da ein Mitarbeiter der Geschäftsstelle bei den Präsenzen anwesend ist. Es wird großen Wert darauf gelegt, Anfragen kurzfristig zu beantworten.
2. Zudem steht **die Geschäftsstelle** auch für Anfragen (z.B. zu konkreten Praxis- und Projekt-Fällen) für die individuelle Beratung zur Verfügung.

Ansprechpartner der Geschäftsstelle:

Dr. Herbert Asselmeyer
Geschäftsführer
Universität Hildesheim
organization studies
Keßlerstr. 57
31134 Hildesheim
Tel.: 05121/883-240
Fax: 05121/883-244
E-Mail: herbert@asselmeyer.de
www.organization-studies.de
Projektleitung und Beratung



Birgit Oelker, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Universität Hildesheim
organization studies
Keßlerstr. 57
31134 Hildesheim
Tel.: 05121/883-241
Fax: 05121/883-244
E-Mail: oelker@organization-studies.de
www.organization-studies.de
Studienorganisation und Koordination



3. Für die **individuelle Fachbetreuung** in den einzelnen Lehrveranstaltungen leistet die Dozentin bzw. der Dozent die themenspezifische Beratung und Betreuung (Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Praxisvertreter). Sie führen die Präsenzphasen durch und stehen in der Selbstlern-/Online-Lernphase durch unterschiedliche Formen der Kontaktaufnahme (E-Mail, Diskussionsforen, Chat, Telefon) für Fachfragen zu der jeweiligen Themenstellung zur Verfügung, geben lernförderliche Kommentare und Rückmeldungen an die Lektorinnen und Lektoren. Die Dozentinnen und Dozenten übernehmen zudem die Korrektur der Prüfungsleistungen.

6.5 Leistungsnachweise, Zertifikate

Für absolvierte Seminare erhalten die Lektorinnen und Lektoren eine Teilnahmebescheinigung. Sofern sie eine Prüfungsleistung für das Seminar ablegen, erhalten sie einen Leistungsnachweis mit Note und Leistungspunkten.

Die erfolgreiche Teilnahme an dem Ausbildungsgang wird mit einem Zertifikat der Universität Hildesheim bescheinigt. Bestandteil des Zertifikats ist ein Diploma Supplement und ein Transcript of Records, welche die abgeschlossenen Lehrveranstaltungen, die erhaltenen Noten und den Stundenumfang in Leistungspunkten beurkunden und damit die relevanten Informationen für etwaige spätere Anrechenbarkeiten ausweisen.

6.6 Lernplattform

Multimediale und telematische Lern- und Arbeitsformen sind im Konzept verankert. Die Besonderheit liegt in der flexiblen Studiengestaltung, die durch die im Wechsel stattfindenden Präsenzphasen und internet-gestützten Phasen realisiert wird.

Den Studierenden stehen studienrelevante Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten über eine Lernplattform online zur Verfügung. Die Universität Hildesheim setzt hierfür die Lernplattform Moodle ein (<http://moodle.org>). Diese Lernplattform ist eine Open Source-Entwicklung aus Australien, die sich in den letzten Jahren zunehmender Beliebtheit und einer wachsenden weltweiten Community erfreut (in 70 Sprachen nutzbar, Verwendung in 138 Ländern). Die hinter der Plattform stehende Lern-Philosophie beschreibt ihr Entwickler als „social constructionist pedagogy“⁹.

Die Plattform ist gekennzeichnet durch:

- Unkomplizierte und intuitive Bedienbarkeit
- Zahlreiche Auswahl an Funktionalitäten zur individuellen, zum Kontext passenden Gestaltung
- Hilfreiche Funktionen zur Studienorganisation (Kalender, Nachrichten, elektronische Sofortnachrichten)

Im Rahmen der Ausbildung „Bildungsmanagement“ übernimmt die Plattform folgende Funktionen:

⁹ <http://moodle.org/doc/?frame=philosophy.html>

- Unterstützung der Lernorganisation
 - Jederzeitige Verfügbarkeit aller relevanten Informationen zu sämtlichen Veranstaltungen
 - Verteilung aller aktuellen Informationen und Änderungen an die Lektoren
 - Verfügbarkeit aller Dokumentationen zu den Präsenzveranstaltungen
- Kommunikation und Fachdiskussion
- Bereitstellung von Online-Lernmaterialien
- Abgabe der Prüfungsleistungen
- Vernetzung der Lektorinnen und Lektoren untereinander sowie mit Dozentinnen und Dozenten und Verantwortlichen der Universität Hildesheim und der Koordination des Lektorenprogramms

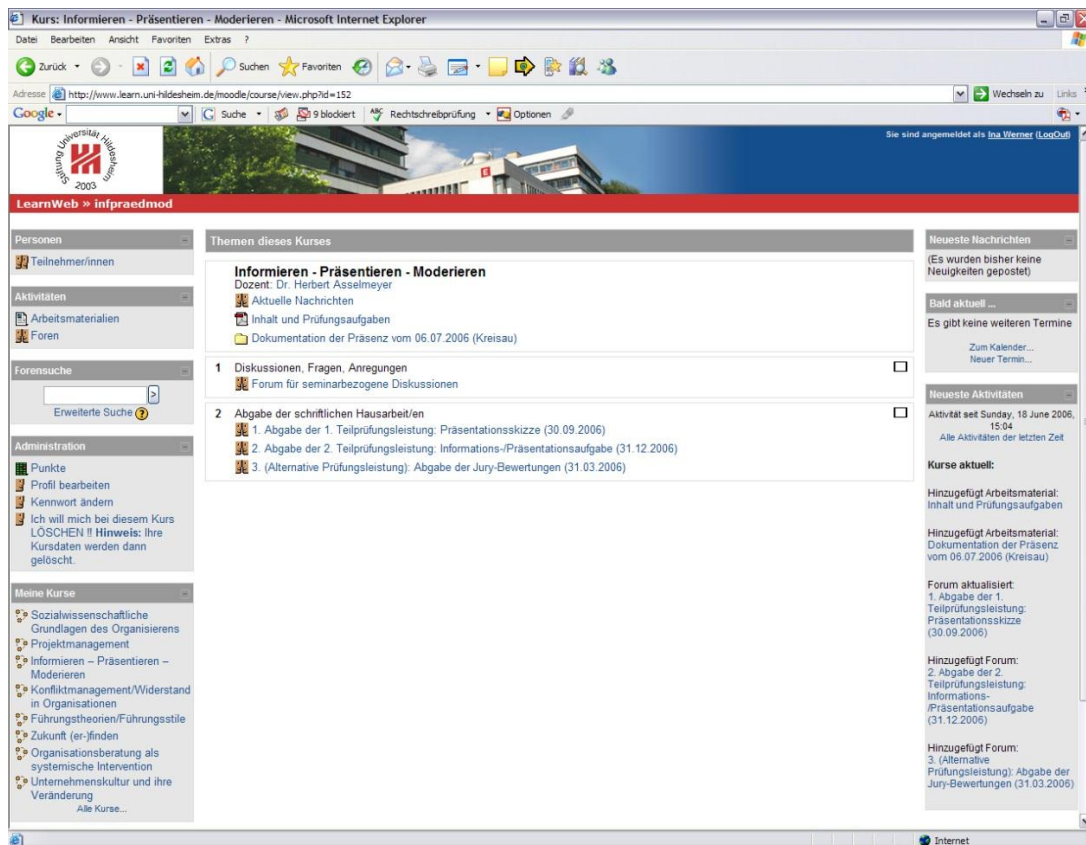


Abb.: Beispiel für einen Kursraum zu einer Lehrveranstaltung

7 Anschlussperspektiven

Lektorinnen und Lektoren können im Rahmen des Ausbildungsgangs Credit Points erwerben, die entsprechend der Idee des Bologna-Prozesses in anderen Studiengängen und Bildungs-/Promotionsangeboten zur Anrechnung gebracht werden können. Sie belegen insgesamt 9 Seminare à 2 Credit Points.

Für 8 Seminare mit erworbenen Credit Points (16 Leistungspunkte) wird der Studienschwerpunkt „Bildungsmanagement“ im berufsbegleitenden Master-Studiengang **organization studies** der Universität Hildesheim angerechnet. Für den Abschluss des Studiums müsste dann noch das 1. und 2. Semester des Studiengangs absolviert und eine Masterarbeit geschrieben werden, um dann den Abschluss Master of Arts (M.A.) zu erwerben.

Darüber hinaus sind weitere Studien-/Promotionsangebote der Universität Hildesheim denkbar (die Anrechnung müsste im Einzelfall geprüft werden):

- Immatrikulation in den konsekutiven Vollzeit Master-Studiengang „Sozial- und Organisationspädagogik“ der Universität Hildesheim mit wissenschaftlichem Abschluss Master of Arts (M.A.)
- Promotionsstudiengang „Soziale Dienste im Wandel“ (ausgerichtet auf eine breitere Qualifizierung in übergreifenden internationalen Forschungszusammenhängen)
- Teilnahme an Veranstaltungen des Graduiertenkollegs „Transnationale Soziale Unterstützung“ (ausgerichtet auf die theoretische und empirische Untersuchung transnationaler Formen und Prozesse sozialer Unterstützung).

Ferner steht den Lektorinnen und Lektoren die Option einer Immatrikulation in vergleichbare Studiengänge anderer Hochschulen offen.

8 Inhalte der Veranstaltungen

8.1 Interkulturelles Projektmanagement

Ziele	Die Veranstaltung qualifiziert für die projektförmige Planung und Gestaltung von Entwicklungsprozessen in Organisationen.
Beschreibung	<p>Den Teilnehmern wird das methodische Know-How für die Planung und Durchführung von Projekten vermittelt und mit Hilfe von Praxisbeispielen und anhand eines eigenen Projekts vertieft. Absolventinnen und Absolventen sollen in die Lage versetzt werden, sich auf typische Projektkommunikation zu konzentrieren und auch mit dem Unerwarteten (Zielabweichungen, andere Verläufe, Projektkrisen) umgehen zu lernen.</p> <p>Projektmanagement zielt als Beitrag zum Veränderungsmanagement darauf, (Bildungs-)Organisationen weiter zu entwickeln. Lektoren sollen projektförmige Situationen kreativ und professionell gestalten können.</p>
Inhalt	<p>Das Thema Projektmanagement wird in folgenden Schritten bearbeitet:</p> <p>Kennen lernen von Projektmanagement als systematisch konzipiertes und strukturiertes Vorgehensmodell;</p> <p>Reflexion der Modell-Verfahren vor dem Hintergrund eigener Praxiserfahrung; Anwendung von PM im Rahmen einer eigenen Fallstudie.</p>

8.2 Projekt-Steuerung/-Anträge

Ziele	Projekte im System „Lektorenprogramm der Robert Bosch Stiftung“ initiieren, steuern, begleiten und evaluieren lernen
Beschreibung	<p>Projekte sind als komplexes – zwischen Lektorinnen und Lektoren, Hochschule, OEZ, Robert Bosch Stiftung - abgestimmtes Geschehen zu verstehen.</p> <p>Es geht um Fragen der Ideenentwicklung, der Konzeption, der Antragsstellung, der Finanzierung, der Durchführung, der Nachsteuerung, der Abrechnung, der Berichtslegung und der Öffentlichkeitsarbeit.</p>
Inhalt	Nachdem die in der Beschreibung genannten Prozesse systematisch vorgestellt werden, geht es um den Erfahrungsaustausch, Tipps sowie um die Klärung von praktischen Fragen.

8.3 Konfliktmanagement

Ziele	Die Veranstaltung vermittelt Konzepte und Instrumente für den Umgang mit interpersonellen Krisen und Störungen, die in Veränderungsprozessen auftreten können.
Beschreibung	Da der Organisationsalltag wie auch Projekte selten gänzlich nach der weitgehend deduktiven Logik des klassischen Alltagsmanagements ablaufen, soll die andere Seite ‚wohl geplanter Prozesse‘, nämlich Krisen und Störungen in den Blick kommen: Absolventinnen und Absolventen sollen in die Lage versetzt werden, sich auf typische Krisen und Konflikte einzustellen und sich auch in solchen Situationen kreativ und professionell zu verhalten. Konzepte und Instrumente zu Konfliktgesprächen, zur Konfliktmoderation und Grundlagen der Meditation werden vermittelt.
Inhalt	<p>Konflikte sind nicht nur häufig Anlässe, sondern oft auch Begleiterscheinungen von Organisationsveränderungen bzw. von Maßnahmen der Organisationsberatung. Einschlägige Konfliktbearbeitungskonzepte werden vorgestellt und schrittweise erprobt. Übungen zum ‚Handeln unter Druck‘ sollen Lektoren in die Lage versetzen, mentale Kontrolle zu behalten und nützliche Ressourcen zur Konfliktbearbeitung in den Blick zu nehmen.</p> <p>Nicht zuletzt geht es um eine kritische Würdigung des Nutzens für Konfliktklärungen (zwischen Mitarbeitern/Gruppen) in Organisationen.</p>

8.4 Strategieentwicklung

Ziele	Dieses Modul vermittelt ein Grundverständnis von Konzepten des strategischen Managements in (Bildungs-)Organisationen. Es zielt auf die Fähigkeit, Strategien im Blick auf die organisatorische Bedeutung und Realität zu reflektieren (Entstehungsprozesse, latente Funktionen, Nutzen).
Beschreibung	Es erfolgt zunächst eine Einführung (Überblickswissen strategische Konzepte) und sodann die Anwendung exemplarischer Strategiemodelle. Die gewonnenen Erfahrungen werden im Blick auf Chancen und Grenzen der Strategieentwicklung und -umsetzung für Bildungsorganisationen erörtert.
Inhalt	<p>Diese Veranstaltung wird eine Einführung in ausgewählte Konzepte der Strategieentwicklung bieten (Szenarios, strategische Planung, Lernende Organisation). Auf dieser Grundlage werden relevante Modelle des strategischen Managements präsentiert und in ihren Möglichkeiten diskutiert (St. Galler Management-Modell, BCG-Matrix, Portfolio, Balanced Scorecard, Kernkompetenzen). Dabei wird sowohl die Markt- als auch die Ressourcenperspektive erläutert.</p> <p>Strategisches Management kann nur produktiv werden, wenn es gelingt, diese Perspektive und Ebene mit dem operativen Management im Organisationsalltag schlüssig zu verknüpfen. Dies wird an den Methoden der 'Zielvereinbarungen', an 'Potenzialanalysen', im Blick auf 'Qualitätsmanagement' und 'Innovationsmanagement' konkretisiert. Drei Anwendungsszenarien (Hochschule, Lifelong Learning, internationale Zusammenarbeit) bieten die Möglichkeit, die jeweils 'eigenen' Kontexte und Entwicklungsbedingungen zu reflektieren und Handlungsoptionen zu skizzieren oder zu evaluieren.</p>

8.5 Perspektiven / Zukunft (er-)finden

Ziele	<p>Diese Veranstaltung vermittelt den Studierenden die Bedeutung der Forderung „Von der Zukunft her Bildungsorganisationen führen“.</p> <p>Sensibilisiert vor dem Hintergrund neurodidaktischer Einsichten, geht es um methodische Fragen der Zukunfts(er)findung in/für Bildungsorganisationen. Hierzu werden überblicksartig verschiedene Verfahren vorgestellt, mit Hilfe derer die Kreativität geweckt wird, zukunfts-orientiert zu denken und zu handeln. Die Veranstaltung bietet einen umfassenden Einblick in verschiedene Formen von ‚Inszenierungen‘, die für die Eröffnung neuer Perspektiven und Erfahrungen in und für Organisationen und ihre Mitglieder förderlich sind.</p>
Beschreibung	<p>Das Thema ‚Kreative Inszenierungen‘ soll paradigmatisch innovative und kreative Möglichkeit der Visualisierung und Erfahrbarmachung des organisatorischen Status Quo und seiner Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen. Es soll zudem die Organisation, aber auch den Beratungsprozess auf ungewohnte Weise erfahrbar machen. Damit eröffnet es den Studierenden neue Handlungsoptionen und eignet sich zum Anstoß für eine Reflexion der Rolle von Beratung und Beratern im organisatorischen Veränderungsprozess. Zudem ist ein Ausblick auf weitere erfahrungsorientierte Inszenierungsmethoden vorgesehen.</p>
Inhalt	<p>In immer mehr Organisationen lassen sich besondere Anstrengungen erkennen, Organisationsziele im Rahmen eines besonderen Zukunfts-Managements zu ermitteln. Welche Begründungen, Strategien und methodischen Verfahren finden dabei Verwendung? Es sollen kreative methodische Verfahren (Zukunftskonferenz, Interaktives Theater usw.) kennen gelernt, verglichen und im Hinblick auf ihre wissenschaftliche Fundiertheit, Reichweite und Anwendbarkeit hinterfragt werden.</p>

8.6 Changemanagement

Ziele	Diese Veranstaltung qualifiziert - vor dem Hintergrund eines systemischen Verständnisses von Beratung - für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Die Absolventinnen und Absolventen erwerben zentrale Konzepte des Changemanagements und können diese zueinander in Beziehung setzen. Die Veranstaltung bietet sowohl für jene, die Veränderungsprozesse gestalten wollen oder in solche Prozesse involviert sind, Erkenntnisse und Hilfestellungen.
Beschreibung	Die Veranstaltung hat die Organisation und Abwicklung komplexer Veränderungsprozesse zum Gegenstand. Es wird eine umfassende Einführung in wichtige theoretische Konzepte und insbesondere in praktische Probleme bei der Durchführung des Changemanagement geboten.
Inhalt	<p>Organisationen sind in immer rascherer Folge damit konfrontiert, sich in ihren Strukturen, Arbeitsprogrammen und Leistungen auf veränderte Umweltbedingungen einzustellen. Das Management von Veränderung ist somit für Führungskräfte zu einer zentralen und im Grunde stetigen Rollenanforderung geworden. Ausgehend von konkreten Fallbeispielen der Gestaltung von Veränderungsprozessen werden unterschiedliche Strategien und Ansätze der Veränderung vorgestellt und ihrer Funktionalität untersucht. Die organisationstheoretischen Prämissen und Erfolgsfaktoren von Veränderung in unterschiedlichen Organisationen werden herausgearbeitet. Die Anforderungen an die unterschiedlichen Akteure, Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Stabsfunktionen, Beraterinnen und Berater sind zu diskutieren.</p> <p>Faktoren, die über die Wandlungsfähigkeit von Organisationen Auskunft geben, sollen beobachtet und zusammengefasst werden. Die theoriegeleitete Reflexion von praktischen Erfahrungen in der Beratung von Veränderungsprozessen bildet die Basis dieser Veranstaltung. Handlungsleitende Orientierung von Führungskräften und Beratern ist das Ziel. Der Bezug zu eigenen Erfahrungen mit Veränderungssituationen wird hergestellt.</p>

8.7 Teamentwicklung

Ziele	Die Absolventinnen und Absolventen sollen sich vertiefte Kenntnisse über die aktuelle Teamforschung aneignen, um in der Lage zu sein, daraus Konsequenzen für die (eigene) Gruppenleitungs-/Teamentwicklungs-Praxis abzuleiten. Die Teilnehmer lernen, gängigen Mythen zu misstrauen, die sich um die Teamarbeit in Wissenschaft und Praxis ranken.
Beschreibung	In dieser Veranstaltung werden angesichts der Gruppen-/Teamförmigkeit vieler Lehr-/Lern- und Organisationsprozesse in Bildungsorganisationen die in der populären Literatur weit verbreiteten Mythen über Teams und ihre Leistungsfähigkeit hinterfragt. Anhand aktueller Teamforschungseinsichten werden die diversen ‚Team-Versprechungen‘ relativiert, gleichwohl Chancen eines reflektierten Teamverständnisses herausgearbeitet.
Inhalt	In Bildungsorganisationen gehört die didaktische Organisation von Lerngruppen (Kleingruppe) zum Alltag wie in kaum einer anderen Organisation. Gleichwohl sind team-orientierte Prozesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechender Organisationen (Teamteaching, kollegiale Supervision, Arbeit in Projekt- und Steuergruppen u.a.) relativ schwer zu organisieren. Für diesen Widerspruch werden in dieser Veranstaltung Erklärungen angeboten und es werden Maßnahmen vorgestellt bzw. diskutiert, damit umzugehen. Ergebnisse der sozialpsychologischen Kleingruppenforschung werden hinsichtlich ihrer Relevanz für Problemstellungen im Bildungsmanagement befragt. Die Diskussion von Forschungsergebnissen und die Durchführung von praktischen Übungen vermittelt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Anhaltspunkte für Einsatz, Entwicklung und Evaluation von Lern- und Arbeitsgruppen im Rahmen organisatorischer Entwicklungsprozesse ggf. spezifiziert nach spezifischen Lehr-/Lernkulturen.

8.8 Personalentwicklung

Ziele	Die Absolventinnen und Absolventen kennen die für den speziellen Kontext relevanten Herausforderungen für die Personalentwicklung. Sie besitzen einen breiten Überblick über einschlägige Maßnahmen, deren Umsetzungsprobleme und Reichweite.
Beschreibung	In dieser Veranstaltung geht es um Konzeptionen, Planungsstrategien, Wirkungskontrollen und Optimierungsansätze zum Personalmanagement in Bildungsorganisationen. Hierbei werden Ziele, Aufgaben, Zielgruppen und institutionelle Rahmenbedingungen sowohl im Blick auf das <i>Bildungsbetriebsmanagement</i> als auch des <i>Bildungsprozessmanagement</i> thematisiert. Schwerpunktmäßig werden dabei die einschlägigen Funktionen und zu differenzierenden Handlungsebenen zur Steuerung des Personalmanagements bearbeitet.
Inhalt	<p>In diesem Modul erhalten die Studierenden einen Überblick über Anwendungsfelder und Instrumente im Personalmanagement, wobei die Spezifika von Bildungsorganisationen besonders berücksichtigt werden. Personalmanagement im Bildungsbereich erhält schon deshalb eine zentrale Rolle, weil die wesentlichen „Produktionsfaktoren“ die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind.</p> <p>Neben rechtlichen Regelungen (Arbeitszeit, Arbeitsverträge) werden Bereiche wie Personalplanung, Personalgewinnung, Personalerhaltung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung oder Personalverwaltung thematisiert. Im Einzelnen werden folgende Aspekte behandelt: Felder des Personalmanagements; Ziele, Zielgruppen und Zuständigkeiten im Personalmanagement; Besonderheiten von Bildungseinrichtungen als „Expertenorganisation“; Zusammenhang Personalmanagement und Bildungsmanagement; die Rolle des Personalmanagements im Bildungsmanagement; Instrumente des Personalmanagements; Beispiele deutschsprachiger und osteuropäischer Hochschulen.</p>

8.9 Marketing/Öffentlichkeitsarbeit

Ziele	In dieser Veranstaltung lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer grundlegende Konzepte des Hochschulmarketings kennen und exemplarisch anwenden.
Beschreibung	Den Mittelpunkt dieser Veranstaltung bildet die Frage der Konzeption und Gestaltung von Marketing in Bildungseinrichtungen.
Inhalt	Thematisiert werden Fragen des Bildungs-Marketing wie z.B.: Kompetente Thematisierung von Marketing-Zielen und –Strategien; Kenntnis der Planungsprozesse und Stufen des Marketing von Bildungseinrichtungen; Einschätzung der Marketing-Instrumente und –Maßnahmen; Beschaffungsmarketing in Bildungseinrichtungen (Fundraising und Sponsoring; Erfolgskontrolle; Marketing-Organisation; alternative Finanzierungsquellen neben staatlicher Förderung, institutionelle Förderung; Stiftungswesen, Sponsoring/ Fundraising).

8.10 Hochschulkooperationen/Netzwerke

Ziele	In dieser Veranstaltung geht es darum, die verschiedenen Formen der strategischen und wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Hochschulen (Netzwerke, Cluster, Kooperationen, Verbände, Fusionen) und die hierfür einschlägigen Konzepte der Regionalentwicklung und Netzwerkbildung kennen und reflektieren zu lernen.
Beschreibung	Die Veranstaltung widmet sich den Konzepten und Strategien von Verbänden mit ihren Chancen und Problemen.
Inhalt	Bildungseinrichtungen stehen häufig vor der Situation, „allein auf dem Markt“ kein hinreichend bedeutsames Gegenüber für ein Bildungsproblem zu sein. Daher ist zunehmend die Zusammenarbeit mit anderen (Bildungs-) Organisationen ein Teil der Lösung. Wenn man in diesem Zusammenhang von Bildungsregionen, Kompetenz-Netzwerken, Public Private Partnership (PPP), Community Outreach, Angebots-Netzwerken, Ressourcen-Pools (Referenten, Medien usw.), Netzwerk-Marketing und anderen interorganisatorischen Vernetzungsformen in Bildungsbereich spricht, dann sind damit nicht nur erhebliche Grenzüberschreitungen im Denken und Handeln indiziert, sondern ist auch eine neuartige Managementpraxis von Bildungseinrichtungen gemeint. Netzwerkbildung und Netzwerke werden dabei von zwei Seiten betrachtet: einerseits die Netzwerkbildung zur Steigerung der eigenen Kompetenz und andererseits das Netzwerken im Sinne der zwischenmenschlichen Kooperation. Das letztere ist ursächlich für den Erfolg des Ersteren. Daher geht es in dieser Veranstaltung auch und gerade um die Frage der interpersonellen Kommunikation beim Netzwerken und der Bedeutung der emotionalen Faktoren für die Sachebene.

8.11 Hochschulreformen

Ziele	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen Wissen über Inhalte der Lehr- und Studienreformveränderungen anhand des Bolognaprozesses und dessen politische Steuerung erlangen sowie die entsprechenden hochschulinternen Handlungsfelder und Veränderungsprozesse kennen lernen.
Beschreibung	Es werden Fragestellungen des Bolognaprozesses bearbeitet. Studierende sollen fachbezogene Positionen und Problemlösungen von notwendigen Veränderungen (Curriculumentwicklung, Managementprozesse etc.) formulieren und argumentativ ‚verteidigen‘ lernen.
Inhalt	<ul style="list-style-type: none">• Studienreform vor dem Bolognaprozess• Aspekte des Bolognaprozesses (BA-/MA-/PhD-System, employability, neue Qualitätssicherung, Europäischer Qualifikationsrahmen etc.)• Stakeholder des Bolognaprozesses und ihre unterschiedlichen Sichten auf Studienreformprozesse (EU-Kommission, Ministerien/KMK, Hochschulen/HRK, Wirtschaft etc.)• Ressourcen, Verantwortlichkeiten und notwendige Veränderungsprozesse der Akteure in den Hochschulen• Curriculumentwicklung (learning outcomes, ECTS etc.), Lehrberichte, Berichte für Evaluationen und Akkreditierungen, Entwicklung Qualitätsmanagement, Beispiele und Übungen

8.12 Finanzierung, Budgetierung, Fundraising

Ziele	In dieser Veranstaltung sollen Fragestellungen im Blick auf Finanzierung, Budgetierung und Controlling behandelt werden: Hochschulsteuerung funktioniert immer stärker nach betriebswirtschaftlichen Kriterien. Es soll vermittelt werden, welcher moderneren Instrumente (Kosten- und Leistungsrechnung, strategisches Hochschulcontrolling) sich Hochschulleitungen bedienen.
Beschreibung	Es geht darum, die Elemente des so genannten New Public Managements, sowie die Steuerung nach Leistungsindikatoren und Ziel- und Leistungsvereinbarungen kennen zu lernen.
Inhalt	<p>Diese Veranstaltung verschafft einen Überblick über die Gesamtzusammenhänge von Hochschulsteuerung moderner Prägung. Die einzelnen Instrumente werden vorgestellt, analysiert, kritisch hinterfragt und ihre Wirkungszusammenhänge werden erarbeitet und aufgezeigt.</p> <p>Wenngleich die Veranstaltung besonders ausgewählte Elemente klassischer Betriebswirtschaftslehre enthält, liegt der Schwerpunkt auf den Hochschulspezifika, der Auflösung der organisatorischen Komplexität von Hochschulen, wie sie etwa bei der Festlegung von Kennzahlen für strategisches Controlling notwendig ist.</p>

8.13 Lehrmethoden: Didaktisches Handeln und Kommunikation in Lerngruppen

Ziele	<p>Das didaktische Handeln in der Erwachsenenbildung muss sich auf eine genuine didaktische Konzeption stützen, in der die „Dignität des Lernens von Erwachsenen“ spürbar akzentuiert wird. Die Studierenden sollen sich mit den Begründungen und methodischen Möglichkeiten erwachsenengerechter Lernorganisation auseinandersetzen. Die Studierenden sollen auch angeregt werden, die Entwicklung der Erwachsenenbildung und die Kultur des Erwachsenenlernens „vor Ort“ zu erkunden.</p>
Beschreibung	<p>Im Unterschied zu schulischen Lehr-/ Lernarrangement geht es hier nicht um fremdgesteuerte formalisierte Lehrprozesse, sondern um eine Erweiterung des Lernverständnisses, die auf eine Didaktik des selbsttätigen Lernens hinausläuft (so wie es z.B. im deutschsprachigen Raum Siebert, Knoll, aber auch Flechsig u.a. formuliert haben).</p>
Inhalt	<p>Die Lektorinnen und Lektoren sollen zum einen ein breites Repertoire von didaktischen Modellen kennen und exemplarisch anwenden lernen. Im Ergebnis erwerben Sie Orientierungs- und Überblickswissen zu folgenden Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Was sind die Hauptkategorien von Erwachsenenbildung? (Welche Kategorialmodelle sind adäquat?)• Welche 20 didaktischen Modelle gibt es zur Entfaltung/Realisierung von Curricula/Lehrgängen/Unterrichtseinheiten?• Welche 20 didaktischen Modelle gibt es zur Gestaltung von didaktischen Situationen (Anfangs-Situationen; Übergangs-S.; Schluss-S.) <p>Zu den Aufgaben gehört es, einen entsprechend rezipierten Modellkatalog zu studieren, den systematischen Beitrag zur Erwachsenenbildung einordnen zu lernen und exemplarisch ein Modell daraus praktisch anwenden und anspruchsvoll auswerten zu lernen.</p> <p>Im Ergebnis geht es bei diesem Modul um die Sensibilität, dass im Erwachsenenalter Lernprozesse organisiert werden, die die Verwirklichung individueller Lernpläne unterstützen (im Sinne des contract learning) und nicht auf die fixierte oder gar rigide Umsetzung formaler Lehrpläne zielen dürfen.</p>

8.14 Lehrmethoden: Lehr-Lernforschung

Ziele	Die Studierenden sollen die historischen Grundlagen der gegenwärtigen Erwachsenenbildung kennen lernen. Dazu gehören ideengeschichtliche Strömungen (z. B. Streit zwischen „alter“ und „neuer“ Richtung), Formen der Institutionalisierung (z. B. university extension, dänische Heimvolkshochschulen), gesetzliche Regelungen (z. B. Erwachsenenbildungs- und Bildungsurlaubsgesetz). Die Studierenden sollen angeregt werden, die Geschichte der Erwachsenenbildung „vor Ort“ zu erkunden.
Beschreibung	Lehr-Lernforschung ist eine interdisziplinäre Querschnittswissenschaft, zu der die Pädagogik und die Kognitionspsychologie, aber auch die Emotionsforschung, die Neurowissenschaften und die Kommunikationswissenschaften Beiträge leisten. Gegenstand dieser integrativen Disziplin ist das lebenslange Lernen, dessen zentraler Stellenwert für die sozioökonomische Entwicklung unserer Gesellschaft, aber auch für die Persönlichkeitsentwicklung der Individuen allgemein anerkannt wird.
Inhalt	Auf der Grundlage des "Forschungsmemorandums für die Erwachsenen- und Weiterbildung" (2000) sollen zentrale Fragestellungen, empirische Forschungsmethoden und bildungspraktisch relevante Ergebnisse vorgestellt und interpretiert werden.

8.15 Organisationsdiagnose und Evaluation

Ziele	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können organisatorische Phänomene aus verschiedenen theoretischen Perspektiven rekonstruieren und verfügen über vertiefte Kenntnisse über wichtige Instrumente der angewandten Organisationsforschung.
Beschreibung	Die Veranstaltung bietet einen Einblick in methodologische Grundlagen, praktische Problemstellungen und in ausgewählte Instrumente der Organisationsdiagnostik und Evaluation.
Inhalt	<p>Leitende Bezugspunkte sind die Rolle der Organisationsdiagnostik im Rahmen von Maßnahmen der Organisationsentwicklung, zum anderen die Frage nach den Gütekriterien, denen eine professionelle Organisationsdiagnose zu entsprechen hat. Am Beginn steht der Versuch einer Präzisierung des Diagnosebegriffs in Bezug auf soziale Systeme. Exemplarisch werden im nächsten Schritt die Instrumente der Kräftefeldanalyse, der Critical Incident Technique (für die Analyse von Arbeitsanforderungen), der Vester'sche „Papiercomputer“ (für die Klärung von Wirkungszusammenhängen), der Mintzberg'sche Organigraph und andere Alternativen zu herkömmlichen Organisationsdarstellungen, sowie die Mitarbeiter- und Kundenbefragung (zur Untersuchung von Betriebsklima, Problemempfinden und organisatorischen Veränderungsmaßnahmen) vorgestellt.</p> <p>Zusammen mit Grundinformationen über einschlägige Erhebungstechniken und Standards der empirischen Sozialforschung sollten diese Informationen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach dem Besuch der Veranstaltung in die Lage versetzen, die Nützlichkeit, Tragweite und Qualität organisationsdiagnostischer Maßnahmen in ihrem Arbeitsumfeld einzuschätzen und ihre Gestaltung und Durchführung kritisch zu begleiten. Im begrenzten Rahmen wird in diesem Thema zudem Gelegenheit zu eigenen organisationsdiagnostischen Untersuchungen gegeben. Dabei wird ein standardisiertes, Computer gestütztes Diagnoseinstrument mit einer eher ethnographisch orientierten Vorgehensweise konfrontiert.</p>

8.16 Kommunikationskompetenz

Ziele	<p>Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenübers gehört habe (Paul Watzlawick).</p> <p>Unsere Sprache ist mehr als die Verwendung von Worten und Begriffen, von Argumenten und Positionen. Insbesondere beim Aufeinandertreffen von Akteuren (Einzelperson, Gruppen, Organisationen) unterschiedlicher Kulturen sind Missverständnisse und Vorurteile ‚vorprogrammiert‘. Ziel ist die Erhöhung kultureller Sensibilität (interkulturelles Bewusstsein, interkulturelle Kompetenz).</p>
Beschreibung	<p>Nach der Erörterung des Gegenstands Kommunikation (ausgewählte Grundlagen) geht es sodann um den Kulturbegriff (Kultur als Phänomen, Kultur als kollektive Orientierung, Manifestation von Kultur durch Rituale und Symbole), bevor es um die Grundhaltung eines ‚kulturellen Relativismus‘ geht (Verzicht auf Überheblichkeit, Fokus auf Beobachtung). Schließlich geht es um die Überwindung von Ethnozentrismus und die Akzeptanz für andere Kulturen, u.a. den Umgang mit kommunikativen Risiken, den bewussten Umgang mit Stereotypen, die Reflexion der eigenen Kulturverhaftung und Prozesse der Enkulturation.</p>
Inhalt	<p>Behandelt werden einschlägige Fragestellungen und Probleme interkultureller Kommunikation (verbale/nichtverbale Kommunikation und Körpersprache). Das Bewusstmachen ‚kultureller Routinen und Selbstverständlichkeiten‘ wird durch Simulationen erfahrungsorientiert kontrastiert.</p> <p>Vorgestellt werden einschlägige Modelle interkultureller Trainings, in denen Chancen und Grenzen der Vorbereitung auf interkulturelle Kommunikation thematisiert und reflektiert werden.</p>

9 Kontaktadresse

Für Rückfragen steht das Team von **organization studies** zur Verfügung.

Dr. Herbert Asselmeyer

Geschäftsführer (Direktor)

asselmeyer@organization-studies.de

Birgit Oelker, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

oelker@organization-studies.de

Universität Hildesheim

organization studies

Führung & Organisationsentwicklung

Keßlerstraße 57

31134 Hildesheim

Tel. 05121-883-240, -241

www.organization-studies.de

info@organization-studies.de