

**Kira Klenke** Lehre, die nach dem Studium bleibt

**Stefanie Molthagen-Schnöring und Regina Zeitner** Gesellschaftliche Verantwortung an der Hochschule stärken

**Dieter Röh und Meike Butenob** From Peer to Peer – Studierende unterstützen Studierende mit psychischen Belastungen

**Anne König** Mehr Lust als Frust: Alumniarbeit unter Nutzung sozialer Netzwerke

**Andrew G. Hood** Was bleibt, sind die Anekdoten

**Andreas Stahl** Über den Tag hinaus: Was vom Studium bleibt

**Susanne Falk** Durchlässigkeit beim Übergang vom Bachelor- ins Masterstudium

**Marcel Schütz** Mehr Managementansätze in der Hochschulorganisation?  
Ein Diskussionsbeitrag

für anwendungsbezogene Wissenschaft und Kunst



# Seminartermine 2015

---

**Fr. 12. Juni****Hochschulrecht**

Siegburg, Kranz Parkhotel, 10:00 Uhr bis 17:30

---

**Fr. 26. Juni****Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren  
an Hochschulen**

Hannover, ANDOR Hotel Plaza, 10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

---

**Fr. 26. Juni****Bewerbung, Berufung und Professur**

Siegburg, Kranz Parkhotel, 10:30 Uhr bis 17:00 Uhr

---

**Fr. 10. Juli****Plagiate in den Wissenschaften**

Hannover, ANDOR Hotel Plaza, 10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

---

**Fr. 23. Oktober****Hochschulrecht**

Siegburg, Kranz Parkhotel, 10:00 Uhr bis 17:30

---

**Fr. 30. Oktober****Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren  
an Hochschulen**

Ismaning, Commundo Tagungshotel , 10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

---

**Fr. 27. November****Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren  
an Hochschulen**

Siegburg, Kranz Parkhotel, 10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

*Programm und Anmeldung auf unserer Homepage unter  
[www.hlb.de/seminare](http://www.hlb.de/seminare)*

**Herausgeber:** Hochschullehrerbund –  
Bundesvereinigung e. V. **h**l**b**  
Verlag: **h**l**b**, Postfach 20 14 48, 53144 Bonn  
Telefon 0228 555256-0  
Fax 0228 555256-99  
E-Mail: [hlb@hlb.de](mailto:hlb@hlb.de)  
Internet: [www.hlb.de](http://www.hlb.de)

**Chefredakteur:** Prof. Dr. Christoph Maas  
Molkenbuhrstr. 3, 22880 Wedel  
Telefon 04103 14114  
E-Mail: [christoph.maas@haw-hamburg.de](mailto:christoph.maas@haw-hamburg.de)

**Redaktion:** Dr. Karla Neschke

**Titelbild:**  
© shutterstock.com/totallyPic.com

**Herstellung und Versand:**  
Wienands PrintMedien GmbH  
Linzer Straße 140, 53604 Bad Honnef

**Erscheinung:** zweimonatlich

Jahresabonnements für Nichtmitglieder  
45,50 Euro (Inland), inkl. Versand  
60,84 Euro (Ausland), zzgl. Versand  
Probeabonnement auf Anfrage

Erfüllungs-, Zahlungsort und Gerichtsstand ist  
Bonn.

**Anzeigenverwaltung:**

Dr. Karla Neschke  
Telefon 0228 555256-0,  
Fax 0228 555256-99  
E-Mail: [hlb@hlb.de](mailto:hlb@hlb.de)

Verbands offiziell ist die Rubrik „*h**l**b-Aktuell“.  
Alle mit Namen des Autors/der Autorin ver-  
sehenen Beiträge entsprechen nicht unbedingt  
der Auffassung des *h**l**b* sowie der Mitglieds-  
verbände.*

Mit Ihrem Smart-  
phone gelangen  
Sie hier direkt auf  
unsere Homepage.





Foto: S. Maas

Unterrichtsstoff und „extracurriculare Erfahrungen“, Absichtliches und Zufälliges, persönliche Begegnungen und die Eigengesetzlichkeit der Institution – alles dies lässt sich in einem Studium erleben. Auch wenn die Studienzeit nur einen kleinen Teil der Lebensspanne umfasst, wirkt sie doch oft prägend für alles Weitere. Was macht diese Prägung aus? Bleibt uns nur zu hoffen, dass das Richtige hängen bleibt, oder können wir etwas dafür tun?

## DURCHGANGSPHASE MIT LANGZEITWIRKUNG

„Vierzig Prozent kapiere es eh‘ nicht, vierzig Prozent würden es auch ohne mich kapiere – und für die zwanzig Prozent dazwischen mache ich meinen Unterricht.“ Der resignative Unterton des Kollegen beim Workshop „Mathematik für Ingenieure“ vor einigen Jahren war nicht zu überhören. Schlimmer noch: Der Wissenszuwachs, den wir uns auf die Fahnen schreiben, verflüchtigt sich bekanntlich nach der Klausur auch noch einmal zu einem nicht geringen Teil.

Natürlich bringen wir neben dem Fachwissen auch Methoden-, Kommunikations- oder Sozialkompetenz zur Sprache. Doch auch in dieser Hinsicht können wir bei unseren Absolventinnen und Absolventen nur selten ganz unmittelbare Wirkungsspuren wahrnehmen.

Wir wollen uns wohl kaum der scheinbar naheliegenden Folgerung anschließen, die Zeit an der Hochschule sei insgesamt recht nutzlos. Aber was macht denn dann die eigentliche Bedeutung des Studiums aus? Was bleibt anders, auch wenn man die Hörsaal Türen zum letzten Mal hinter sich gelassen hat?

Die Autorinnen und Autoren dieses Heftes beantworten diese Frage aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Kira Klenke (Seite 82) kümmert sich in ihren Lehrveranstaltungen darum, dass Fachinhalte dauerhaft verankert bleiben. Stefanie Molthagen-Schnöring und Regina Zeitner (Seite 84) integrieren soziales Engagement in das Curriculum. Dieter Röh und Meike Butenob (Seite 86)

zeigen, wie die Inklusion von psychisch belasteten Studierenden dazu führt, dass die Übernahme von Verantwortung für andere Menschen nicht einfach nur Unterrichtsstoff, sondern täglich gelebte Wirklichkeit ist.

Alumniarbeit ermöglicht eine lebenslange Verbundenheit zwischen der Hochschule und ihren Ehemaligen auf deren weiteren Wegen. Anne König (Seite 90) ermöglicht uns einen Blick auf die Kärnerarbeit hinter den Kulissen, die diese Kontakte lebendig erhält.

Nicht zuletzt aber loten persönliche Voten auf besonders eindringliche Weise das Thema in der Tiefe aus. Andrew G. Hood (Seite 94) blickt als Lehrender auf die Begegnungen mit seinen Studierenden zurück. Erinnerungen an die Studienzeit entstehen dabei nicht einfach nur so, sondern sie können auch aktiv gestaltet werden – so seine Botschaft. Andreas Stahl (Seite 96) reflektiert anhand seines eigenen Lebensweges, wie das Studium einen Menschen prägt und welche Umstände Einfluss darauf haben, dass bestimmte Angebote dieser Lebensphase wirksam werden oder ungenutzt bleiben.

Ich bin sehr dankbar für die vielseitigen Anregungen, die ich durch diese Texte empfangen. Schließlich ist hier vom Kern meines Tagewerks die Rede. Wenn Ihnen nach der Lektüre das eine oder andere durch den Kopf geht: nur zu! Greifen Sie zur Tastatur, die Leserbriefspalten der DNH stehen Ihnen offen!

*Ihr Christoph Maas*



**77** Editorial:  
Durchgangsphase mit Langzeit-  
wirkung

**Aufsätze**

**82** Lehre, die nach dem Studium bleibt  
*Kira Klenke*

**84** Gesellschaftliche Verantwortung an  
der Hochschule stärken  
*Stefanie Molthagen-Schnöring und  
Regina Zeitner*

**86** From Peer to Peer – Studierende  
unterstützen Studierende mit  
psychischen Belastungen  
*Dieter Röh und Meike Butenob*

**90** Mehr Lust als Frust: Alumniarbeit  
unter Nutzung sozialer Netzwerke  
*Anne König*

**94** Was bleibt, sind die Anekdoten  
*Andrew G. Hood*

**96** Über den Tag hinaus:  
Was vom Studium bleibt  
*Andreas Stahl*

**98** Durchlässigkeit beim Übergang vom  
Bachelor- ins Masterstudium  
*Susanne Falk*

**102** Mehr Managementansätze in der  
Hochschulorganisation?  
Ein Diskussionsbeitrag  
*Marcel Schütz*

**hIb-Aktuell**

**80** Nicolai Müller-Bromley wurde erneut  
zum **hIb**-Präsidenten gewählt

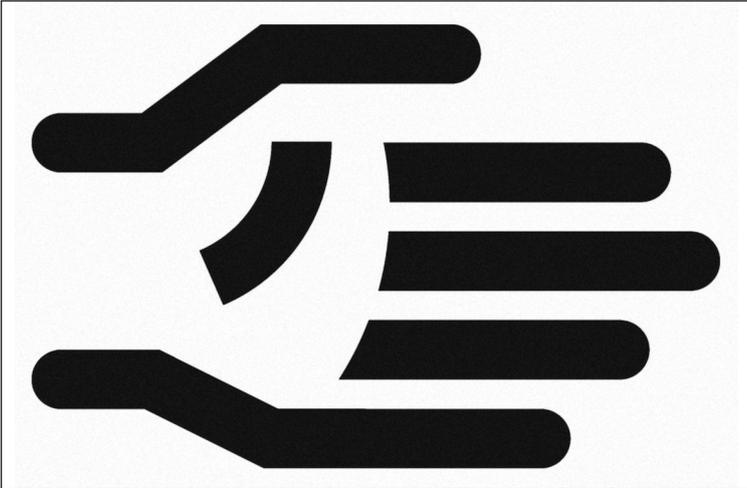
**80** Angestellte Professuren fair  
behandeln

**81** Landesregierung kündigt Dialog mit  
sächsischen Hochschulen an



Alumniarbeit erfordert aktuelles Adressmaterial – Kontaktpflege über soziale Netzwerke kann hier entscheidende Unterstützung leisten (Seite 90).

Foto: Beuth Hochschule



Die helfende Hand ist das Symbol der gemeinnützigen Praxisprojekte im Studiengang Facility Management der HTW Berlin (Seite 84). ©HTW Berlin

**U2** Impressum

**105** Autoren gesucht

**105** Leserbrief

**108** Neue Bücher von Kolleginnen und Kollegen

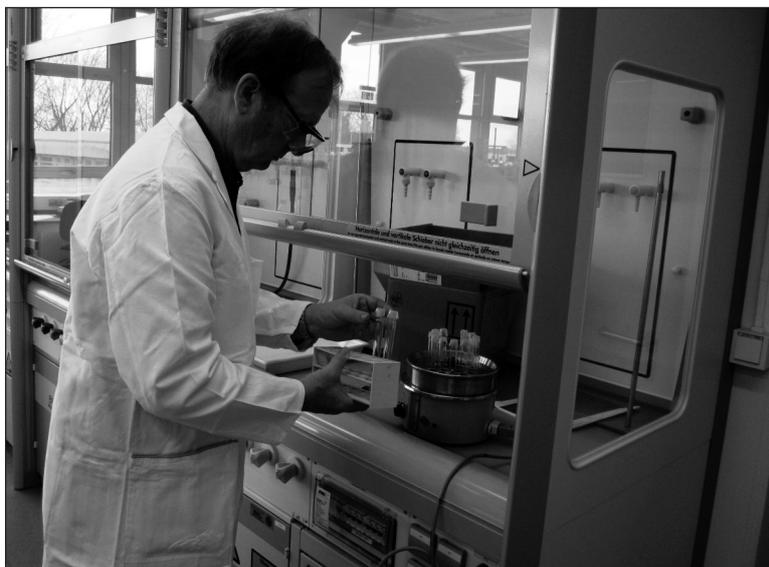
**108** Neuberufene

### Aus den Ländern

**101** Bremen  
Die Hochschule der Zukunft

### Wissenswertes

**106** Pflichtenübertragung im Arbeitsschutz auf Professoren



Bei der Arbeit mit Studierenden im Labor tragen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einen wesentlichen Teil der Arbeitgeberpflichten (Seite 106). Foto: D. Rokita

## Nicolai Müller-Bromley wurde erneut zum *hlb*-Präsidenten gewählt

Das Bundespräsidium wurde bestätigt und ergänzt

Am 30. Mai wurde während der diesjährigen Bundesdelegiertenversammlung des Hochschullehrerbunds *hlb* in Leipzig das Präsidium gewählt. Die Delegierten aus Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften der Bundesländer bestätigten Nicolai Müller-Bromley, Hochschule Osnabrück, als Präsident des Hochschullehrerbundes *hlb*. Als Vizepräsidenten wurden Olga Rösch, TH Wildau, Regina Polster, Fachhochschule Schmalkalden, und Jochen Struwe, Hochschule Trier/Umweltcampus-Birkenfeld, wiedergewählt. Die Delegierten wählten Jörg Brake von der Hochschule Würzburg-Schweinfurt als neues Mitglied in das Bundespräsidium. Brake löst Walter Kurz als Vizepräsidenten ab, der aus Altersgründen für dieses Amt nicht mehr zur Verfügung stand. Brake möchte sich in seinem neuen Amt für eine Verjüngung des Verbands einsetzen und sieht seine Schwerpunkte in der Öffentlichkeitsarbeit und der Zukunftsgestaltung der Fachhochschulen.

Die hochschulpolitische Diskussion anlässlich der Jahresversammlung wurde

durch eine konsequente Kritik der Konsumtion von Leistungsbezügen der W-Besoldung geprägt. Darüber hinaus befassten sich die Delegierten mit den Auswirkungen des aktuellen Urteils des Bundesverfassungsgerichts (BVerfG) zur Amtangemessenheit der Richterbesoldung. In diesem Urteil überprüfte das BVerfG die Besoldung von Richtern und Staatsanwälten auf ihre Vereinbarkeit mit dem Grundsatz der amtsangemessenen Alimentation anhand von fünf Parametern. Der Hochschullehrerbund zieht diese als Grundlage für eine Prüfung der Besoldung für Hochschullehrer heran. Die Ergebnisse stellte Hubert Mücke, Geschäftsführer der Bundesvereinigung, in seiner Präsentation vor und kündigte dabei an, dass das Urteil auch Auswirkungen für die Besoldung von Hochschullehrern haben könnte. Der Verband wird sich in den betroffenen Bundesländern zunächst für eine Nachbesserung auf politischem Weg einsetzen, schließt aber die gerichtliche Überprüfung der Professorenbesoldung nicht aus.



*hlb*-Präsident Nicolai Müller-Bromley verabschiedet Walter Kurz.

Foto: Edwin Schicker

## Angestellte Professuren fair behandeln

Positionspapier der *hlb*-Arbeitsgruppe für angestellte Professoren liegt vor

Vor zwei Jahren nahmen drei Arbeitsgruppen des Hochschullehrerbunds *hlb* ihre Arbeit auf. Sie befassen sich mit vom Regelfall abweichenden Professorengruppen, wie Professorinnen und Professoren im Angestelltenverhältnis, an privaten Hochschulen und an Verwaltungshochschulen. Ziel war, die konkreten Probleme der betroffenen Professorengruppe zusammenzustellen und Lösungen zu entwickeln.

Inzwischen liegt das erste Positionspapier der Arbeitsgruppe für angestellte Professoren vor. Diese Arbeitsgruppe wurde von Prof. Dr. Olga Rösch, *hlb*-Vizepräsidentin, TH Wildau, geleitet und von der Bundesgeschäftsstelle inhaltlich unterstützt. In dem Papier werden die gravierenden und vielfältigen Benachteiligungen im Überblick dargestellt. So beobachtet der *hlb* eine steigende Tendenz zur Besetzung von Professuren im Angestelltenverhältnis. Ausgelöst wird diese Entwicklung durch eine befristete Finanzierung von Stellen und die Not der Hochschulen, einen steigenden Lehrbedarf abzudecken, ohne dass von den Ländern entsprechende Beamtenstellen zur Verfügung gestellt werden. Sowohl die Hochschulen als auch die Professorinnen und Professoren benötigen jedoch Planungssicherheit und eine Perspektive, die den hohen Erwartungen an die Hochschulen und an ihre Professorinnen und Professoren gerecht wird.

Angestellte und verbeamtete Professorinnen und Professoren erfüllen die gleichen Einstellungsvoraussetzungen, nehmen die gleichen Aufgaben wahr und an die Qualität ihrer Arbeit werden die gleichen Maßstäbe angelegt. Daher dürfen aus einem Angestelltenverhältnis keine Nachteile gegenüber einem Beamtenverhältnis entstehen. Das Angestelltenverhältnis für Hochschullehrer

sollte ausschließlich in begründeten Fällen zugelassen werden. Entsprechende gesetzliche Vorgaben, die hohe Hürden vorsehen, sind dazu erforderlich.

Die konkreten Nachteile werden im Positionspapier des **h**lb** durch eine Gegenüberstellung der Konditionen einerseits für Beamte und andererseits für Angestellte in den Bereichen Vergütung, Altersversorgung, Krankheit, Berufsunfähigkeit und Altersgrenze deutlich gemacht. Aus dieser Gegenüberstellung ergeben sich folgende Ziele: Zunächst müssen angestellte Professorinnen und Professoren hinsichtlich der Nettovergütung und der Altersversorgung vergleichbaren Beamten gleichgestellt werden. Die Hochschulen benötigen von den Ländern dafür einen Zuschuss, der die Mehrkosten eines Angestelltenverhältnisses ausgleicht. Ein Best-Practice-Beispiel ist hier die an der TU Darmstadt praktizierte Finanzierung, an der dieser Ausgleich bereits hergestellt wird.**

Die Verbeamtung sollte in allen Bundesländern mindestens bis zur Vollendung des 50. Lebensjahres erfolgen, wobei die bereits in einigen Ländern rechtlich vereinbarten besonderen Aufschubzeiten, wie Kindererziehung, Pflegezeiten oder Wehrdienst, für alle Betroffenen berücksichtigt werden sollten. Ein wesentlicher Grund einer solchen Altersgrenze für die Beamtung ist, dass die Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen neben ihrer hohen wissenschaftlichen Qualifikation zusätzlich auch Erfahrungen aus einer Berufstätigkeit außerhalb der Hochschule vorweisen müssen. Durch diese Praxiszeiten verzögert sich zwangsläufig die Entscheidung für den Beruf des Hochschullehrers.

Der Hochschullehrerbund fordert die Länder, den Gesetzgeber, aber auch die Hochschulen daher auf, zur Beseitigung von Nachteilen einer Professur im Angestelltenverhältnis Verbesserungen umzusetzen.

Das Positionspapier finden Sie auf der Homepage des **h**lb** unter [http://h\*\*lb\*\*.de/ueber-uns/arbeitsgruppen/](http://h<b>lb</b>.de/ueber-uns/arbeitsgruppen/)**

## Landesregierung kündigt Dialog mit sächsischen Hochschulen an

Als Auftaktveranstaltung zur Bundesdelegiertenversammlung 2015 veranstaltete der Hochschullehrerbund **h**lb** am 29. Mai in Leipzig eine Podiumsdiskussion zum Thema „Profilbildung an Hochschulen in Sachsen“ mit Staatssekretär Uwe Gaul, Prof. Dr. habil. Gesine Grande, Rektorin der HTWK Leipzig, Prof. Dr. Nicolai Müller-Bromley, Präsident des **h**lb**, und dem sächsischen Landesvorsitzenden des **h**lb**, Prof. Dr.-Ing. habil. Holger Theilig. Staatssekretär Uwe Gaul vom Sächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst unterstrich zu dieser öffentlichen Podiumsdiskussion, der Freistaat Sachsen wolle die Fachhochschulen bei ihrer Profilbildung ebenso wie bei ihren Aufgaben in der Lehre und Forschung künftig langfristiger unterstützen. So sieht der aktuelle Koalitionsvertrag einen Ausbau der Masterstudiengänge vor und die Beendigung der Stellenkürzungen an Hochschulen ab 2017. „Das Land will dann den Hochschulentwicklungsplan gemeinsam mit den Hochschulen aufstellen, der über die Legislaturperiode wirksam sein wird“, kündigte Uwe Gaul an. Prof. Dr. Gesine Grande betonte, dass dabei „künftig stärker die inneren Impulse aus den Hochschulen aus-******

schlaggebend sein müssten“. Sie kritisierte, dass die versprochenen Evaluierungen, die die Stellenkürzungen begleiten sollten, ausgeblieben sind. Grande betonte auch, dass Forschungscluster und -netzwerke nötig sind, um gezielt Stärken aufzubauen und eine gewisse kritische Größe zu erreichen. Die Hochschulen brauchen darüber hinaus Planungssicherheit, um nachhaltig fächerübergreifende Schwerpunkte und Masterstudiengänge entwickeln zu können und so ihr Profil zu schärfen.

Einer Reduktion des Bildungsauftrags der Fachhochschulen auf den Bachelorbereich erteilten die Delegierten eine klare Absage. „Man muss den Bachelor und den Master an HAW immer zusammendenken als Gesamtheit“, betonte Grande. Vielmehr müssten die Forschungskapazitäten gezielt entwickelt werden, um durchgängig Bachelor- und Masterstudiengänge garantieren zu können. „Mittlerweile sind die Fachhochschulen – Hochschulen für angewandte Wissenschaften – der Ort für Innovationen in den Wissenschaften geworden“, beschreibt der Präsident des **h**lb** die aktuelle Entwicklung im Hochschulbereich.**



Auf dem Podium diskutierten (v.l.n.r.) Nicolai Müller-Bromley, Gesine Grande, Moderator Ingolf Becker, Uwe Gaul und Holger Theilig. Foto: Edwin Schicker

# Lehre, die nach dem Studium bleibt



Kira Klenke

Prof. Dr. Kira Klenke  
Hochschule Hannover –  
Fakultät III  
Abteilung Information und  
Kommunikation  
Expo Plaza 12  
30539 Hannover  
Kira.Klenke@hs-  
hannover.de

So zu lehren, dass das Gelernte und die vermittelten Fähigkeiten auch nach dem Studienabschluss verfügbar und dienlich sind, ist ein Ziel, das ich mir als Professorin für Statistik vom ersten Tag an gesetzt habe. Auch heute ist es immer noch – mittlerweile in meinem 45. Semester an dieser Hochschule – meine Prio Nummer 1. Dieser Beitrag beleuchtet, was das konkret für meine Statistik-Lehre in verschiedenen Informationsmanagement-Studiengängen bedeutet und impliziert.

## Praxisrelevante Methoden lehren

Wichtig war mir immer schon, dass die Studierenden durch das, was sie bei mir lernen, statistisch gut für ihre Berufspraxis gerüstet sind. Die Methoden und Fähigkeiten, die sie in der Statistikvorlesung kennenlernen, sollen ihnen nach dem Studium in der Berufspraxis unmittelbar nützlich sein. Untersuchungen an Schulen haben mittlerweile ergeben, dass sich allein durch eine konkret-praktische Ausrichtung des Mathematikunterrichts und das Verständnis, wofür man eine bestimmte Formel oder Methode praktisch nutzen kann, die Motivation der Lernenden deutlich erhöht.

Allerdings verändert sich (jenseits der Grundlagen) statistische Methodik im Laufe der Zeit. Statistische Auswertungsstrategien werden modifiziert, erweitert und verbessert. Auch die eingesetzte Statistik-Software, deren Anwendung einen nicht unerheblichen Teil der Lehre ausmacht, entwickelt und verändert sich im Lauf der Jahre. So ist es nur in etwa abzuschätzen, ob das, was heute gelehrt wird, in drei oder fünf Jahren tatsächlich immer noch für die Berufspraxis dienlich sein wird.

Darüber hinaus ist die Vielfalt statistischer Methoden unüberschaubar groß. Je nach Arbeitgeber oder Anwendungsgebiet sind – schon allein nur im Bereich des Informationsmanagements – teilweise sehr unterschiedliche Ansätze und Methoden gefordert. Beispielsweise verfährt man in der Qualitätskontrolle in einem Krankenhaus statistisch anders als in der Biometrie-Abteilung einer Pharmafirma bei der Arzneimittel-Zulassung. Wieder mathematisch völlig anders sind die quantitativen Kenngrößen aus der Bibliometrie, die für diejenigen unserer Absolventen relevant sind, die später im Bibliotheksbereich arbeiten werden. Es ist kaum möglich, die Studierenden wirklich umfassend auf all das vorzubereiten, was sie nach dem Studium statistisch erwarten könnten.

## Qualität vor Quantität: Die Grundprinzipien durchdringen

Aus diesen Gründen habe ich im Laufe der Jahre den obigen, auf den ersten Blick vorrangigen Anspruch an eine Lehre, die nach dem Studium bleibt, erweitert und umdefiniert. Über zwei Jahrzehnte als Hochschullehrerin wurde es mir immer wichtiger, den Studierenden die prinzipielle „Denke“ meiner Fachdisziplin fundiert zu vermitteln, die grundsätzliche Herangehensweise und Struktur einer statistischen Analyse in unterschiedlichsten Datensituationen. Die Quantität hat dabei allmählich immer mehr zurückgesteckt zugunsten der Qualität: Die Studierenden müssen die Grundprinzipien statistischer Auswertungsstrategien so verinnerlicht haben, dass sie sich später selbstständig leicht(er) in weitere, ihrem konkreten Arbeitsgebiet angemessene Verfahren einarbeiten können. Dies macht sowohl die Lehre als auch das Lernen interessanter. Jedoch: Ohne ein „Mitdenken“ aufseiten der Studierenden funktioniert es nicht. Dies gefällt manchen Studie-

Wünschen Sie sich Studenten, die im Unterricht interessiert zuhören, die aktiv mitarbeiten? Studenten, die Ihnen – wenn Sie sie Jahre später wiedertreffen – sagen, wie wichtig das, was sie damals bei Ihnen gelernt haben, heute noch für sie ist?! Sofern Sie auf eine dieser Fragen mit „Ja“ antworten, ist dieser Artikel für Sie!

renden gar nicht. Sie sprechen mich sogar gelegentlich explizit darauf an, dass es doch einfacher für sie wäre und ihnen auch angenehmer, wenn ich ihnen einfach nur die Fakten vortragen würde. Stattdessen fordere ich heute immer öfter – auch in reinen Theorievorlesungen – ein aktives Mitdenken meiner Zuhörenden ein.

An dieser Stelle ist es notwendig, sowohl beim Lehren als auch beim Lernen zwischen reinem Faktenwissen und inhaltlichen Konzepten zu unterscheiden. Statistische Fakten gelernt zu haben, bedeutet beispielweise zu wissen, welche verschiedenen Mittelwerte oder Streuungsmaße es in der deskriptiven Statistik gibt. Weit darüber hinaus geht das Verständnis von Konzepten: zum Beispiel zu verstehen, wie die zum Teil sehr unterschiedlich „agierenden“ Mittelwerte jeweils die Daten ganz verschieden komprimieren bzw. auf den Punkt bringen. Und wie und warum sie sich deshalb auch gegenseitig in einer statistischen Auswertung gut ergänzen.

Bei Fakten ist es nur möglich, sie auswendig zu lernen. Jedoch bei Konzepten, also bei einem „wie funktioniert eine Methode, wann genau nutzt man sie in der Praxis und warum“ ist es notwendig, sie zu verstehen. Ein Konzept ist erst dann begriffen, wenn ein Student es mit seinen eigenen Worten wiedergeben kann. Erst Konzepte machen ein Lehrfach wirklich interessant. Durch das Verständnis von Konzepten erhöht sich automatisch sowohl das Interesse der Lernenden als auch die Nachhaltigkeit des gelernten Stoffes über das Studium hinaus.

Aber ein Konzeptverständnis erfordert unmittelbar auch mehr Einsatz von den Studierenden. Ein Mal-schnell-kurz-vor-Prüfungen-den-Stoff-reinpauken reicht

hier nicht. Ohne ein gewisses Interesse am Stoff klappt das Erlernen von Konzepten (leider) nicht. Deshalb bevorzugt ein Teil der Studierenden das reine Faktenwissen. Genau das ist aber bei der heutigen Halbwertszeit des Wissens zum einen ohnehin schnell(er) obsolet, wenn es nicht sogar – aufgrund der mangelnden Durchdringung des Stoffes – schon ein bis zwei Wochen nach der Prüfung schon wieder komplett vergessen wurde.

### Lerncoaching

Kurz, für ein nachhaltiges Lernen ist Mitdenken erforderlich, aktives Zuhören (und Mitschreiben!), Nachfragen und Hinterfragen. Dies haben jedoch etliche Studierende leider nie gelernt. So bin ich im Laufe der Jahre aufgrund meines eigenen Anspruchs, so zu lehren, dass das Gelernte und die im Studium erworbenen Fähigkeiten auch nach dem Abschluss verfügbar und dienlich sind, schließlich bei dem Thema „Lernen lernen“ gelandet. Dies wurde im Hochschulbereich leider viel zu lange vernachlässigt. Lange Zeit herrschte der Irrglaube vor, dass dies allein in die Zuständigkeit der Schulen gehöre. Ich habe deshalb schließlich einen vom Lernfach unabhängigen Lerncoaching-Ratgeber speziell für Studierende verfasst. Studierende müssen beispielsweise lernen, sich eigene, adäquat formulierte Ziele zu setzen. Sie sollten lernen, die eigene Situation zu reflektieren, ebenso ihre seit Jahren eingefahrenen (Lern-) Angewohnheiten oder Denkmuster und wie sie diese mithilfe von Standard-Coaching-Techniken selbst „upgraden“ können.

Glücklicherweise bieten mittlerweile recht viele Hochschulen, meist über eine zentrale Einrichtung, Lerncoaching

für ihre Studierenden an. So heißt es zum Beispiel auf der entsprechenden Website der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften auf der Seite [www.ostfalia.de/cms/de/zell/Lerncoaching](http://www.ostfalia.de/cms/de/zell/Lerncoaching) [15.04.15]: „Erfolgreich zu studieren setzt (...) Selbstvertrauen, Motivation und Verantwortungsbewusstsein voraus. (...) Das Ziel des Lerncoachings ist es, Studierende dabei zu unterstützen, Aufgaben, Situationen und Herausforderungen, denen sie in ihrem Studium begegnen, selbstverantwortlich und erfolgreich zu bewältigen. Sie erhalten Hilfe bei (...) zum Beispiel fehlenden Lernstrukturen, Aufschiebe-Tendenzen, Prüfungsangst oder Krisensituationen.“

In meine Statistik-Lehrveranstaltungen lasse ich heute, wenn es notwendig wird, auch Selbstcoaching-Hinweise und Strategie-Tipps einfließen. Völlig unabhängig vom konkreten Lehrfach macht es Sinn, sich auch als Lehrender mit den Themen und Techniken des Lerncoachings zu befassen. Denn nur selbstbewusst, eigenverantwortlich und motiviert ist Studierenden ein Lernen möglich, das über das Studium hinaus wirksam ist. Und dafür brauchen die Studierenden nicht zuletzt auch die Unterstützung von uns Lehrenden. ■

### Literatur

- Klenke, Kira (2014): Studieren kann man lernen: Mit weniger Mühe zu mehr Erfolg. Springer Gabler; 2., korr. Aufl.
- Klenke, Kira (2013): Statistik ist wirklich genauso schlimm wie Ballett! Über die Herausforderung, Statistik zu lernen und zu lehren. Forum der Medizin-Dokumentation und Medizin-Informatik (mdi) 1, S. 23–27.
- Klenke, Kira (2011): Studierende im optimalen Lernzustand: Selbst-Coaching als Schlüsselqualifikation ins Curriculum. Die Neue Hochschule DNH, Heft 1, Jahrgang 2011, S. 30–33.

# Gesellschaftliche Verantwortung an der Hochschule stärken



Stefanie  
Molthagen-Schnöring

Prof. Dr. Stefanie  
Molthagen-Schnöring  
Hochschule für Technik  
und Wirtschaft (HTW)  
FB IV | Wirtschafts-  
kommunikation  
Wilhelminenhofstr. 75A,  
12459 Berlin  
Tel. +49 30 5019-3609  
Stefanie.Schnoering@htw-  
berlin.de  
<http://www.htw-berlin.de>  
<http://wiko.htw-berlin.de>



Regina Zeitner

Prof. Dr. Regina Zeitner  
Hochschule für Technik  
und Wirtschaft (HTW)  
FB II / Facility Management  
Wilhelminenhofstr. 75A,  
12459 Berlin  
Tel. + 49 30 5019 4367  
Regina.Zeitner@htw-ber-  
lin.de

Praxisprojekte sind ein elementarer Bestandteil des Studiums – insbesondere in den höheren Semestern. Welche Argumente sprechen nun für Non-Profit-Projekte? Das Bewusstsein, dass die Gesellschaft das Studium finanziert, ist bei Studierenden häufig nicht besonders ausgeprägt. Die Auseinandersetzung mit Non-Profit-Organisationen sensibilisiert für gesellschaftliche Missstände und fördert die Bereitschaft, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Ergebnisse von Projektarbeiten mit Auftraggebern aus der Wirtschaft werden zwar meist als „anregend“ und „sehr interessant“ empfunden, landen allerdings häufig in Schubladen. Dies ist für die Studierenden und die Lehrenden gleichermaßen unbefriedigend. Warum also nicht bewusst gemeinnützige Projekte wählen, deren Realisierungschancen ungleich höher sind?

## Praxisbericht

Das Curriculum des Masterstudiengangs Facility Management ordnet jeder Vorlesung ein Projekt zu, das in der Regel von den Lehrenden vorgegeben wird. Was aber, wenn im zweiten Semester für ein Projekt nur folgende Vorgabe besteht: „Eigenständige Akquise und Entwicklung konkreter Pilotprojekte aus dem Non-Profit-Bereich und die Anwendung der dafür sinnvollen Projektmanagement-Disziplinen.“ Die Studierenden reagieren in der Regel irritiert, wenn es darum geht, eigenständig für Inhalte ihres Studiums verantwortlich zu sein. Die Auseinandersetzung mit der Frage, mit welchen eigenen Fähigkeiten welche Institutionen unterstützt werden sollten, führt oft zu verblüffenden, aber auch erfreulichen Ergebnissen.

Als Pilotprojekt bot im Wintersemester 2012 eine Studentengruppe dem Kinderbauernhof Pinke Panke in Berlin Unterstützung bei der Optimierung der Bewirtschaftungskosten an. Nachdem die dazu notwendigen Unterlagen allerdings auch nach mehreren Wochen nicht zur Verfügung standen, mussten die Studierenden umdenken und Alternativen entwickeln, um am Ende Ergebnisse vorweisen zu können. Da offensichtlich Arbeitsbedarf bei den Dächern und Fassaden des Kinderbauernhofs bestand, entwickelten sie sogenannte „Zeitgutscheine“. Damit organisierten sie den Einsatz von rund 25 Studierenden vor Ort, entwickelten ein Zertifikat zur Bestätigung des gemeinnützigen Engagements und kümmerten sich um die Pressearbeit. Das Projekt war für alle Beteiligten ein großer Erfolg. Dies ist nun vier Jahre her und das Schöne ist: Die Studierenden setzen nach wie vor Zeichen, ob dies ein durch Spenden finanzierter Baum vor einer Berliner Grundschule, die Entwicklung eines Schulungskonzeptes zum Thema Energieeinsparung für Kinder oder die kommunikative Unterstützung einer bundesweit tätigen Nicht-Regierungsorganisation (NGO) zur Rassismusprävention ist. Die Hochschule wird sichtbar und trägt ihren Teil zu einer lebenswerten Gesellschaft bei.

## Organisation und Marketing

Eine Erfolgsvoraussetzung des Projekts ist die Einbindung der Kurse ins Curriculum der Studiengänge. Hierbei ist nicht zwangsläufig ein feststehendes Fach vorgesehen: Insbesondere Wahlpflichtfächer, die in einigen Studiengängen als „Projekt“ gekennzeichnet sind, eignen sich sehr gut, um einerseits fle-

Gesellschaftliches Engagement an Hochschulen erweist sich als besonders effektiv, wenn es interdisziplinär gelebt und ins Curriculum der Studiengänge integriert wird.

xibel auf die Anforderungen der Praxis zu reagieren und andererseits Raum für studentische Projektideen zu lassen. Die Laufzeit der Projekte beträgt mindestens ein Semester, je nach Ausgestaltung der Problemstellungen sind auch mehrere aufeinander folgende Semester möglich. In diesem Fall dient das erste Semester z. B. der Identifikation eines Problems und erster Analysen, im nächsten Semester werden Lösungsvorschläge erarbeitet und mit dem Projektpartner getestet/diskutiert.

Die Rolle der Lehrenden variiert dabei über den Zeitverlauf. In manchen Fällen stellen sie zunächst den Kontakt zur Praxis her und/oder erarbeiten Kooperationsverträge. Sie führen die Studierenden in die theoretischen Grundlagen ein, z. B. in die Gestaltung von Kommunikationskonzepten oder ins Sponsoring. Im weiteren Prozess fungieren sie vor allem als Moderator und Coach. Da die Studierenden in kleineren Teilgruppen an der Problemstellung arbeiten, ist eine intensive Kommunikation notwendig. Als erfolgskritisch hat sich die Einbindung des „Kunden“ erwiesen, die über gemeinsame Briefings/Debriefings, Telefonate oder E-Mail-Kontakt gewährleistet werden kann. Dabei ist jedoch die Balance zwischen nötiger Abstimmung und ständiger Absicherung zu wahren, da eine intensive Kommunikation die personellen Ressourcen der Praxispartner, die ja zumeist gemeinnützige Organisationen mit kleinem Stammpersonal sind, unnötig belasten kann.

An der HTW haben wir von Anfang an mit der Stelle für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zusammengearbeitet und eigene Pressekontakte genutzt, um die Projekte auch nach außen publik zu machen. Gleichmaßen wichtig ist aber auch die interne Kommunikation.

So wurde ein eigenes Symbol entwickelt, die helfende Hand, die die an der Hochschule verwendeten Piktogramme ergänzt. Diese Hand ist auch auf der Urkunde abgebildet, welche die Studierenden am Ende der Projektlaufzeit als zusätzliches Dankeschön erhalten und auf der sowohl der Präsident der HTW als auch der beteiligte Projektpartner unterschreiben.

#### Lessons learnt

Die CSR-Initiative an der HTW ist aus einem Modul im Studiengang Facility Management entstanden. Schnell wurde allerdings deutlich, dass die Aufgaben im Projekt so vielfältig sind, dass die Studierenden Kompetenzen benötigen, die sie im Rahmen ihres fachspezifischen Studiengangs nur rudimentär erhalten (können). Im Teilprojekt „Leerstand ist keine Option“ ging es nämlich nicht nur darum, Nutzungsvarianten und Kosten zu bestimmen, sondern auch ein Marketingkonzept zu erstellen, um im Stadtteil auf das Problem freistehender Erdgeschossräume aufmerksam zu machen. So wurde der Kontakt zum Studiengang Wirtschaftskommunikation genutzt und eine Lehrende als Sparringspartner gewonnen. Für die Erstellung von Broschüren oder Gebäudeleitsystemen wurde mit den Kommunikationsdesignern zusammengearbeitet, für Urban Gardening auf dem Turnhallendach einer Grundschule mit den Landschaftsarchitekten einer Partnerhochschule.

Um die Zusammenarbeit über Fachbereichsgrenzen zu fördern, sollten daher fächerübergreifende Module stärker ins Curriculum integriert werden. Diesem Wunsch stehen enge Lehrpläne und

unterschiedliche Lehrformen und Anforderungen entgegen; letztlich ist die Kooperation aber für alle Beteiligten – Lehrende, Studierende und Praxispartner – gewinnbringend.

Das Engagement der Studierenden ist unserer Erfahrung nach als hoch zu werten. Auch hier gilt es aber, Erwartungsmanagement zu betreiben: Was können die Studierenden leisten, wo sind ihre Grenzen? Dies ist auch dem Projektpartner von Anfang an zurückzuspiegeln. Auch darf nicht vergessen werden, dass in der Regel ein deutlich höherer Abstimmungs- (da interdisziplinär) und Korrekturaufwand (höherer Realisierungsgrad) für die Lehrenden entsteht.

#### Fazit

Non-Profit-Projekte zeigen einen vielfältigen Nutzen: Sie sensibilisieren Studierende für gesellschaftliche Missstände, fördern Eigeninitiative und Sozialkompetenz sowie die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Studiengängen. Die Hochschule wird als Akteur in der Stadt und Region sichtbar und Non-Profit-Organisationen profitieren von personellen Ressourcen und Know-how. Die Projekte hinterlassen das, was man auf Neudeutsch als „Impact“ bezeichnet: Sie tragen nachhaltig zur Lösung gesellschaftlicher Probleme bei. Damit Hochschulen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen können, braucht es sowohl personelle als auch zeitliche Ressourcen. Eine Einbindung von Non-Profit-Projekten in das Curriculum ist unseres Erachtens die logische Konsequenz. ■

# From Peer to Peer – Studierende unterstützen Studierende mit psychischen Belastungen



Dieter Röh

Prof. Dr. Dieter Röh  
Professor für Sozialarbeitswissenschaft und Beauftragter für Studierende mit Behinderung oder chronischer Erkrankung an der HAW Hamburg  
dieter.roeh@haw-hamburg.de

Meike Butenob  
Dipl.-Sozialpäd.  
Dipl.-Sportwiss.  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

HAW Hamburg  
Fakultät Wirtschaft und Soziales  
Alexanderstraße 1  
20099 Hamburg  
www.haw-hamburg.de



Meike Butenob

Inklusion ist in aller Munde: Bildungs- und Sozialpolitiker sprechen darüber, Medien berichten und Interessensverbände, wie die Aktion Mensch, informieren, was sich in unserer Gesellschaft verändern sollte, um die gleichberechtigte Teilhabe behinderter Menschen zu garantieren.

Die „Inklusionsfrage“ stellt sich dabei für den tertiären Bildungsbereich in gleichem Maße, wenn auch unter weniger intensiver öffentlicher Beobachtung: Hochschulen stellen Inklusionspläne zur Umsetzung der Forderungen der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen oder anderer Leitlinien auf, beraten und unterstützen behinderte Studierende, ermöglichen Nachteilsausgleiche bei Prüfungen oder eine Studienplatzbewerbung entlang von Härtefallrichtlinien bzw. arbeiten an der Verbesserung ihrer baulichen oder informationstechnologischen Barrierefreiheit.

Obwohl hier manches erreicht ist und einiges zu tun bleibt, bleibt eine Gruppe von Studierenden vergleichsweise unberücksichtigt. Unter den Studierenden mit sogenannten „nicht sichtbaren“ Behinderungen stellen solche mit psychischen Belastungen diejenige Gruppe dar, die am stärksten durch „nicht materielle“ Barrieren beeinflusst werden. Bislang ist es an den allermeisten deutschen Hochschulen nicht gelungen, darauf angemessen zu reagieren und ein erfolgreiches Studium für diese Gruppe inklusive Rahmenbedingungen zu gewährleisten.

In diesem Beitrag soll zunächst geklärt werden, wie sich dies vor dem Hinter-

grund eines modernen Verständnisses von Gesundheit, Behinderung und Teilhabe verstehen lässt. Des Weiteren wird erläutert, wie der Bedarf und die Anforderungen an hochschulische Bemühungen um eine Inklusion dieser Zielgruppe im Rahmen des Regelangebots aussehen, um schließlich am Beispiel des Peer-to-Peer-Projekts ein Konzept der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg vorzustellen.

## Die Teilhabe an hochschulischer Bildung für psychisch belastete Studierende

Psychische Probleme oder eine Krankheit zu haben, ist selbst eine psychische und soziale Belastung. Gleichzeitig soll nicht so sehr die individuelle Belastung der Studierenden als vielmehr mit dem Begriff der Teilhabe die Möglichkeit des Studierens „trotz“ einer psychischen Belastung thematisiert werden. Gleichwohl ist klar, dass sich diese Belastung auch im Rahmen einer Krankheit manifestieren kann. Bevor dazu auf ein biopsychosoziales Verständnis eingegangen wird, soll hier zunächst das Studium als ein Lebensabschnitt verstanden werden, der bestimmte Anforderungen und so auch Belastungen mit sich bringt. Sie resultieren aus mehreren Aufgaben, die es zu meistern gilt und die sowohl ursächlich als auch verstärkend die psychische Gesundheit von Studierenden belasten und sich auf deren Teilhabemöglichkeiten am tertiären Bildungssystem

Hochschulen müssen auch etwas für psychisch belastete Studierende tun, damit diese ihr Studium erfolgreich abschließen können. Was Inklusion für diesen Personenkreis bedeutet und welche Möglichkeiten der Unterstützung es gibt, zeigt das Beispiel des Peer-to-Peer-Projektes der HAW Hamburg.

tem auswirken können. Ohne Vollständigkeitsanspruch sind dies vor allem die Ablösung vom Elternhaus, die eigenständige Lebensführung, die berufliche Orientierung, prekäres Einkommen und schließlich die Anforderungen des Studiums selbst.

Theoretisch wie praktisch steht mit dem biopsychosozialen Verständnis der International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF) der Weltgesundheitsorganisation (WHO) ein Modell zur Verfügung, um das Wechselspiel von „Gesundheitsstörungen“ und „Umweltfaktoren“ sowie „personenbezogenen Faktoren“ besser zu verstehen. In der Konsequenz kann sich aus dem negativen Zusammenwirken von Gesundheitsstörung und Kontextfaktoren eine Beeinträchtigung sowohl der Aktivitäten als auch der Partizipation ergeben, was im weitesten Sinne als Behinderung bezeichnet werden kann. Das folgende Schaubild verdeutlicht die genannten Zusammenhänge:

Es ist offensichtlich, dass das Hochschulstudium als Umweltfaktor, gleich vielen anderen Bildungsbereichen, einerseits ein besonderer, andererseits aber doch wieder ein ganz normaler Lebensbereich ist, der jedenfalls für den betroffenen Personenkreis der in ihrer psychischen Gesundheit beeinträchtigten Studierenden typische wie atypische Barrieren bereithält. Typische Barrieren sind solche, die in allen anderen Lebensbereichen (Arbeit, Freizeit, soziale Beziehungen u. a.) ebenso (stark) auftreten wie beispielsweise stigmatisierende oder diskriminierende Reaktionen und Verhaltensweisen von Einzelpersonen oder auch Gruppen und Institutionen. Atypische Barrieren sind solche, die unmittelbar mit dem Wissenschaftssystem und seinen Institutionen zusammenhängen. Dazu können beispielsweise Verhaltenserwartungen in Lehrveranstaltungen oder auch Leistungsanforderungen im Rahmen von Prüfungen oder späteren beruflichen Rollen gezählt werden.

### Psychische Gesundheit an Hochschulen

In der letzten, 20. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes gaben sieben Prozent der Befragten an, unter einer studienerschwerenden gesundheitlichen Beeinträchtigung zu leiden. Wiederum 42 Prozent davon gaben eine psychische Krankheit an. Der Anteil derjenigen, die eine Studierschwernis durch eine psychischen Krankheit begründeten, steigt stetig an: Im Jahr 2000 (BMBF 2001, S. 406) lag er bei sechs Prozent und 2006 (BMBF 2007, S. 390) schon bei elf Prozent. Bei einer gesonderten Betrachtung der psychischen Erkrankungen werden Depressionen mit 80 Prozent als häufigste Erkrankung genannt. An zweiter und dritter Stelle stehen Angst- und Essstörungen mit 38 Prozent bzw. 18 Prozent (Deutsches Studentenwerk 2012: 22). Diese Daten stimmen insofern mit den Erkenntnissen bzgl. des Vorkommens von psychischen Erkrankungen, insb. der Depressionen, überein, als auch diese überproportional zunahmen (Jacobi 2009).

Ein besonderes Problem stellt das „Outing“ dar. Bezüglich der Bewältigungsstrategien stellt daher Stange (2014, S. 15) fest: „Die Veröffentlichung von psychischen Krankheiten ist für die Betroffenen oft mit Stigmatisierungsrisiken verbunden. So entwickeln viele Studierende mit psychischen Problemen Strategien, um ihre Beeinträchtigung zu verbergen. Das führt aber auch dazu, dass viele der betroffenen Studierenden aus Angst vor dem Bekanntwerden ihrer Erkrankung Angebote der psychosozialen oder psychologischen Beratungsstellen der Studentenwerke oder der Hochschulen bzw. ihre rechtlichen Ansprüche auf Nachteilsausgleiche nicht wahrnehmen.“ Und weiter: „Nachteilsausgleiche werden im Studium trotz starker

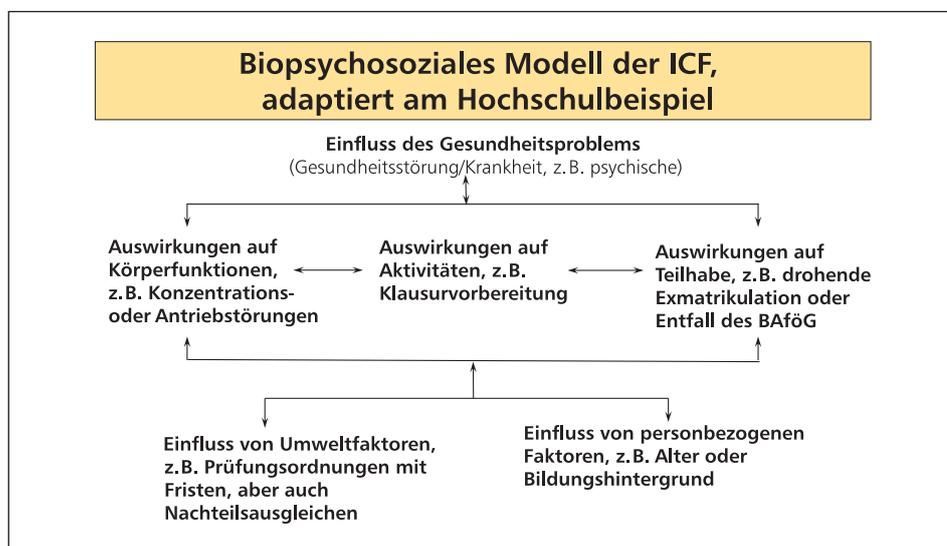


Abbildung 1: ICF-Modell, angepasst an das Hochschulbeispiel (vgl. das Original bei DIMDI 2005, 23).

bis sehr starker Beeinträchtigungen nur von etwa einem Drittel (30 Prozent) der Studierenden in Anspruch genommen. Auch Beratungsangebote werden laut der Best-Studie von nur 25 Prozent der Betroffenen genutzt. Als Gründe für die geringe Nutzung von Nachteilsausgleichen und Beratung werden am häufigsten fehlende Informationen darüber und der Wunsch, dass die Beeinträchtigung nicht bekannt wird, genannt. Insbesondere gilt Letzteres für Studierende mit psychischen Beeinträchtigungen, von denen 62 Prozent aus diesem Grund auf Beratungsangebote verzichteten (Deutsches Studentenwerk 2012: 91, 159 ff.)“ (Stange 2014, S. 15).

**Das Peer-to-Peer-Projekt an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg**

Obwohl ein vielfältiges Unterstützungs-, Behandlungs- und Betreuungssystem außerhalb der Hochschulen existiert, erreichen diese die betroffenen Studierenden nicht oder nicht rechtzeitig bzw. sie haben spezielle Probleme, die innerhalb der Hochschule bewältigt werden müssen und außerhalb nicht zur Sprache kommen. Das folgende Beispiel aus dem Projekt soll dies verdeutlichen:

Ein Student der technischen Informatik kommt in die Sprechstunde des Projekts und berichtet, dass er während der Einführungswoche von dem Projekt erfahren habe und jetzt komme, weil er Hilfe bei einer Prüfungsangelegenheit brauche. Er leide unter Depressionen und befinde sich bereits in ärztlicher Behandlung. Aufgrund seiner Probleme wisse er nicht weiter, die Therapie koste viel Kraft und Zeit. Der Berater weist ihn auf die Möglichkeit eines Urlaubssemesters hin, sodass er sich erst mal den Therapien widmen könne, um dann im darauffolgenden Semester einen Neustart ins Studium zu versuchen. Da der Kommilitone den Hinweis und Rat gerne aufnimmt und befolgen will, geht es im Fortgang der Beratung vor allem um die Abmeldung von einem benoteten Labor-Praktikum. Außerdem wird im Gespräch vermittelt, an welche weiteren Stellen er sich wenden könne und

worauf dabei zu achten sei. In den nächsten Tagen wird der Student zum Studierendensekretariat und zum Prüfungsausschussvorsitzenden begleitet, um mithilfe eines ärztlichen Attests alle erforderlichen Formalitäten einzuleiten und eine Abmeldung vom Praktikum sowie ein Urlaubssemester zu erwirken. Aus seinem Urlaubssemester schickt er Grüße per E-Mail und bedankt sich für die Unterstützung.

Um solche und ähnliche Krisen abfangen und damit präventiv wirken zu können, entwickelten wir auf Initiative und unter maßgeblicher Mitwirkung einer Studentin des Bachelorstudiengangs Soziale Arbeit ein Projekt namens „Peer-to-Peer“.<sup>1</sup>

**Projektziele und -angebote**

Das Projekt richtet sich an Studierende mit psychische Problemen oder Erkrankungen, die sich in ihrem Studium dadurch beeinträchtigt fühlen.

Es will daher sekundärpräventiv wirken bzw. durch niedrigschwellige Unterstützung die Studierenden in der Bewältigung ihrer Erkrankung bzw. Probleme im Zusammenhang mit dem Studium unterstützen. Ziel ist es daher, den Studierenden trotz psychischer Belastung ein Studium zu ermöglichen und sie in der Bewältigung des Studienalltags zu unterstützen. Das Ausschlaggebende bei dem Projekt ist, dass es sich bei den Beratern und Beraterinnen, den „Peers“, ebenfalls um Studierende handelt, die mit den Hochschulstrukturen und den Studienanforderungen aus eigener Erfahrung bestens vertraut und zum Teil selbst von psychischen Problemen/ Krankheiten betroffen sind.

Alle Angebote setzen auf das Peer-Prinzip: niedrigschwellige Unterstützung von Studierenden mit und ohne eigene Betroffenheit für betroffene Studierende. Das Projekt basiert auf den drei Säulen „Beratung“, „Begleitung“ und „Dialogabend“ (siehe untere Tabelle).

	Form	Inhalte
<b>Einzelberatung</b>	Zentrale wöchentliche feste sowie flexible Sprechzeiten. Zuständige Peers an allen vier Fakultäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fragen zur Finanzierung des Studiums (BAföG, Stipendien, Notfonds, Darlehen etc.)</li> <li>■ Nachteilsausgleiche (bei Prüfungen, Praktika, Laboren)</li> <li>■ Planung und Organisation des Studiums</li> <li>■ Unterbrechung des Studiums und Wiedereinstieg</li> <li>■ Lerntechniken und -strategien</li> <li>■ Prüfungsangst und -bewältigung</li> <li>■ Orientierung und Vermittlung</li> <li>■ Eigener Umgang mit der Erkrankung im Kontakt mit Lehrenden sowie Kommilitonen und Kommilitoninnen</li> <li>■ Gesprächsangebot und Erfahrungsaustausch</li> </ul>
<b>Begleitung</b>	Bei Bedarf zusätzliche Unterstützung nach oder während einer Krankheitsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Siehe oben</li> <li>■ Aufarbeitung des verpassten Lernstoffes</li> <li>■ Unterstützung in schwierigen Situationen/Krisen</li> <li>■ Begleitung zu Gesprächen mit Lehrenden, BAföG-Amt, Verwaltung, Prüfungsausschüssen etc.</li> <li>■ Hilfestellung bei Anträgen auf Nachteilsausgleich, Beurlaubung, Verlängerung BAföG etc.</li> </ul>
<b>Gruppenangebot, Dialogabende</b>	I. d. R. jeden dritten Donnerstag im Monat	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Austausch und eine Vernetzung von Betroffenen moderiert durch zwei Peers</li> </ul>

## Projektorganisation

Peer-to-Peer ist ein Projekt des Beauftragten für Studierende mit Behinderung und/oder chronischer Erkrankung, das von der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg und dem Allgemeinen Studierendenausschuss finanziell unterstützt wird. Neben der Projektleitung fungiert eine Projektkoordinatorin als Nahtstelle zu den Studierenden, indem sie für Fragen zur Verfügung steht, die Treffen organisiert, die Dokumentation übernimmt und für die Öffentlichkeitsarbeit sorgt. Die Peers haben monatliche Teamsitzungen gemeinsam mit dem Projektleiter und der Projektkoordinatorin und erhalten Supervision von einer erfahrenen Diplom-Psychologin.

## Inanspruchnahme der Angebote

Von April 2012 bis August 2014 nahmen insgesamt 149 Studierende in 1076 Kontakten das Angebot in Anspruch. Die dokumentierten Beratungsanliegen spiegeln die breite Palette des Beratungsangebots wider (siehe unten stehende Grafik).

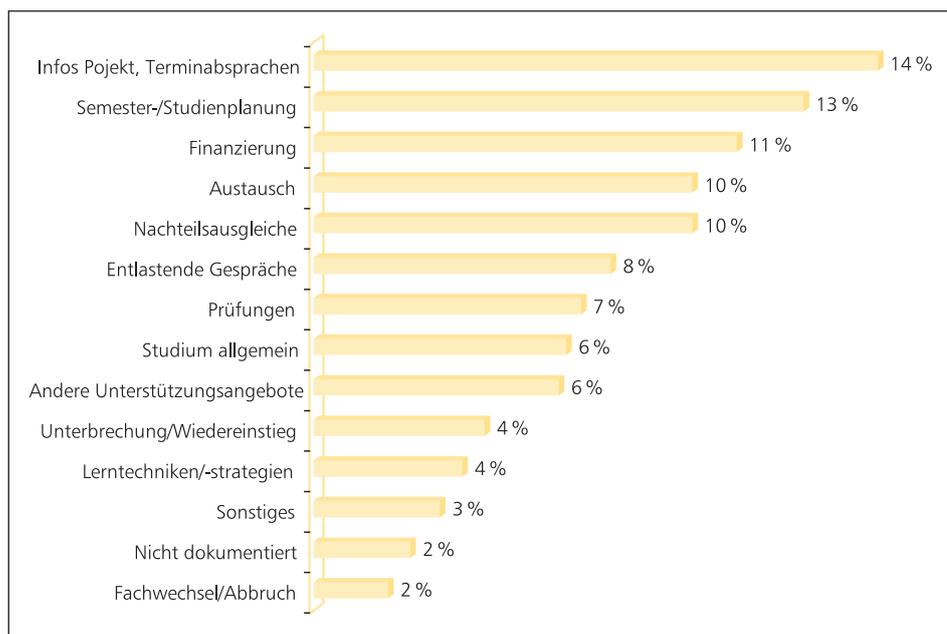


Abbildung 2: Beratungsanliegen mit Mehrfachnennungen, eigene Abbildung aus Projektdaten.

## Das Projekt zeigt Wirkung und leistet einen Beitrag zur inklusiven Hochschule

Mit dem Angebot können die inner- und außerhochschulischen Beratungs- und Unterstützungsangebote ergänzt und an diese vermittelt werden, womit das Beratungsnetzwerk insgesamt zur Verbesserung der Studiensituation für diesen Personenkreis beitragen kann. Damit leistet das Projekt einen Beitrag zu einer inklusiven Hochschule.

Mit dem Peer-to-Peer-Projekt und dessen Beratungs-, Begleitungs- sowie des Gruppenangebots kann es gelingen, Krisen und psychische Belastungen so weit zu reduzieren, wie es der niedrigschwellige, „nicht professionelle“ Kontakt zwischen Kommilitonen und Kommilitoninnen erlaubt. Das Angebot ersetzt weder die Studienfachberatung noch die psychologische Beratung an der Hochschule und schon gar nicht die außerhochschulische Beratung, Unterstützung und Behandlung bei psychischen Krankheiten. Allerdings lassen sich zumindest in Einzelfällen kritische Situationen durch Unterstützung meistern, sodass das Studium fortgeführt und gegebenenfalls erfolgreich beendet werden kann. Auch die entstigmatisierende Thematisierung von psychischer Krankheit an der Hochschule und die zwischenmenschlich erfahrene Zuwen-

dung und Anerkennung zwischen den Studierenden kann zu den Effekten des Projekts gezählt werden. In dieser Form hat das Peer-to-Peer-Projekt somit Modellcharakter, und eine Umsetzung auch an anderen Hochschulen wäre wünschenswert. ■

## Literatur

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2000. 16. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks, durchgeführt durch das Hochschul-Informationssystem, 2001. [http://www.sozialerhebung.de/download/16/Soz16\\_Ges.pdf](http://www.sozialerhebung.de/download/16/Soz16_Ges.pdf) [01.09.2014]
- BMBF: Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2006. 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks, durchgeführt durch das Hochschul-Informationssystem, 2007. [http://www.sozialerhebung.de/download/18/Soz18\\_Hauptbericht\\_internet.pdf](http://www.sozialerhebung.de/download/18/Soz18_Hauptbericht_internet.pdf) [01.09.2014]
- BMBF (Hrsg.): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2012. 20. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch das HIS-Institut für Hochschulforschung, 2013.
- Deutsches Studentenwerk (Hrsg.): beeinträchtigt studieren. Datenerhebung zur Situation Studierender mit Behinderung und chronischer Krankheit 2011, 2012.
- DIMDI: ICF Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit, 2005.
- Jacobi, Frank: Nehmen psychische Störungen zu? In: report psychologie, Heft 1. <http://psylux.psych.tu-dresden.de/i2/klinische/mitarbeiter/publikationen/jacobi-pf/jacobi-reportpsychologie-2009.pdf> [15.11.2014]
- Stange, Karl-Heinz: Psychische Beeinträchtigungen und Studium. Psychotherapiemöglichkeiten, Hilfen und Nachteilsausgleiche für Studierende, 2014 [http://www.fh-erfurt.de/soz/fileadmin/SO/Dokumente/Lehrende/Stange\\_Karl-Heinz\\_Prof\\_Dr/Psychische\\_Beeintraechtigungen\\_und\\_Studium\\_Psychotherapiemoeglichkeiten\\_Hilfen\\_und\\_Nachteilsausgleiche\\_fuer\\_Studierende.pdf](http://www.fh-erfurt.de/soz/fileadmin/SO/Dokumente/Lehrende/Stange_Karl-Heinz_Prof_Dr/Psychische_Beeintraechtigungen_und_Studium_Psychotherapiemoeglichkeiten_Hilfen_und_Nachteilsausgleiche_fuer_Studierende.pdf) [10.11.2014]
- 1 Das Projekt wurde als einziges hochschulisches Inklusionsprojekt von der UNESCO-Kommission Deutschland ausgewählt und im Rahmen der Ausstellung „Gute Praxisbeispiele“ beim Gipfel „Inklusion – Die Zukunft der Bildung“ (März 2014) in Bonn durch ein Poster und einen Stand präsentiert. [http://www.unesco.de/ausstellung\\_inklusive\\_bildung.html](http://www.unesco.de/ausstellung_inklusive_bildung.html)

# Mehr Lust als Frust: Alumniarbeit unter Nutzung sozialer Netzwerke



Anne König

Prof. Dr. phil. Anne König  
Professur Betriebswirtschaftslehre für die Druck- und Medienindustrie  
Beuth Hochschule für Technik Berlin  
Luxemburger Straße 10  
13353 Berlin  
akoenig@beuth-hochschule.de  
www.anne-koenig.de

Die zentrale Alumniarbeit der Beuth Hochschule für Technik Berlin mit ihrer über 100-jährigen Tradition und aktuell 12.000 Studierenden ist mit einer 50-Prozent-Stelle der Pressestelle zugeordnet. Hier werden für alle 70 Studiengänge Adress- und E-Mail-Daten akquiriert und aktualisiert, ein Newsletterangebot betrieben und Veranstaltungen, wie derzeit z. B. das „Homecoming“-Angebot mit Laborbesichtigungen am Rande der berlinweiten „Langen Nacht der Wissenschaft“<sup>1</sup>, angeboten. Die Beuth Hochschule beteiligt sich mit diesem Kontaktdatenbestand auch regelmäßig am Kooperationsprojekt Absolventenstudien (KOAB).<sup>2</sup> Neben dieser zentralen Arbeit, die schon aufgrund der zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen begrenzt bleiben muss, existieren in den Fachbereichen und Studiengängen unterschiedliche Traditionen der Alumniarbeit. Ihnen gemeinsam ist die Freiwilligkeit.

Im Folgenden wird die dezentrale Alumniarbeit am Beispiel des vor 20 Jahren eingerichteten Studiengangs Druck- und Medientechnik beschrieben. Es wird aufgezeigt, welche Wege erfolgreich sind, um Alumnidaten aktuell zu halten, welcher Aufwand dadurch für den Alumnikoordinator entsteht und welcher Nutzen sich für den Studiengang ergibt. Abschließend werden die Chancen und Grenzen der Durchführung einer Verbleibstudie anhand der im Xing-Alumninetzwerk hinterlegten Profile dargestellt.

## Historie der studiengangbezogenen Alumniarbeit

Der Diplomstudiengang Druck- und Medientechnik wurde zum Winterse-

mester (WS) 1995/96 an der Beuth Hochschule für Technik mit 40 Studienplätzen pro Jahr eingerichtet. Zum WS 05/06 wurde auf Bachelor und Master umgestellt und zum Sommersemester 2011 wurde die Kapazität auf 80 Studienplätze pro Jahr verdoppelt. Die Gesamtzahl der Alumni des Studiengangs beträgt damit überschlägig 650 Personen.

Im Jahr 2006 wurde der Grundstein einer dezentralen Alumnidatei gelegt. Ziel war, die Alumni zu einer erstmals und seither jährlich stattfindenden Absolventenfeier in Form eines „Gautschfestes“<sup>3</sup> einzuladen, um sie mit ihrem Studiengang wieder in Kontakt zu bringen. Die Namen der Alumni fanden sich in alten Absolventenbroschüren, die mit dem Ziel, sich dem Arbeitsmarkt bekannt zu machen, von 1999 bis 2012 von Studierenden in ihrem jeweils letzten Studienjahr erstellt und der führenden Fachzeitschrift der Druckbranche beigelegt wurden. Ergänzt wurden diese Daten mit denen der zentralen Alumnistelle. Heute werden die Daten am Rande der mündlichen Abschlussprüfung erhoben.

## Alumnidatenbestand und Pflegeaufwand in Zahlen

Derzeit befinden sich in der dezentralen Alumnidatei die Namen von 305 Diplom-, 261 Bachelor- und 66 Masterabsolventen. Da von diesen 66 Masterabsolventen 46 aus dem vorangegangenen Diplom- oder Bachelorstudium stammen, kamen nur 20 neue Namen von Masterabsolventen, die an anderen

Alumniarbeit ist Kärnerarbeit: Ohne unermüdliche Kontaktdatenpflege und ohne werthaltige Angebote für Alumni geht auch bei der Nutzung sozialer Netzwerke gar nichts. Aber sie lohnt sich: Zu wissen, was aus Absolventinnen und Absolventen geworden ist, und den Kontakt zu ihnen pflegen zu können, stärkt die Motivation der Lehrenden zur curricularen Anpassung der Lehrinhalte an die Anforderungen der Praxis, ermöglicht aktuell Studierenden und Alumni nachhaltig Kontakte und Karrierechancen und bietet die Chance der Durchführung spannender Verbleibstudien.

Hochschulen ihren Bachelor erworben haben, hinzu. Daraus ergeben sich 586 Datensätze.

Die Abbildung 1 zeigt vergleichend den Datenbestand und die Kontaktmöglichkeiten der zentralen und der dezentralen Alumnidatei. Von den ca. 650 Alumni verfügt die zentrale Datei über 276 Datensätze und damit über 42 Prozent der Namen der Alumni. Davon sind 31 Prozent per E-Mail und 10 Prozent per Post erreichbar. Den Newsletter haben vier Prozent abonniert.

Die dezentrale Alumnidatei hat durch den Zugriff auf Altdatenbestände einen sehr hohen Datensatzbestand von 91 Prozent erreichen können. Über die postalischen Adressen werden 335 Alumni und damit 52 Prozent des theoretischen Bestandes erreicht. Ergänzt

um die Xing-Kontakte und bereinigt um die, die über beide Wege erreicht werden, erreicht die dezentrale Alumniarbeit 396 der 650 Alumni und damit 61 Prozent.

#### Frust der Alumniarbeit: Postadressen pflegen

Die Pflege der Postadressen ist der größte Frust der Alumniarbeit. Zur Illustration: In 2010, als der Postadressbestand auf 219 Adressen angestiegen war, kamen nach der Aussendung des Gautschfest-Flyers 85 Briefe – also fast 40 Prozent! – als unzustellbar zurück. Es folgte die mühselige und oft erfolglose Recherche über alte E-Mails, über Xing oder über Hinweise von Kommilitonen. Besonders bei Namensänderungen gibt es kaum mehr eine Chance, den Kontakt wieder aufzunehmen. Auch dass die Nutzung der Hochschul-Mailadresse nach der Exmatrikulation nicht mehr

möglich ist, macht die Sache noch schwerer. Eine reine Sisyphusarbeit.

Die hohe Zahl der über die Post nicht mehr erreichbaren Alumni, die dann aber über eine Xing-Recherche wiederzufinden waren, war Auslöser, um ab Oktober 2010 ein Alumninetzwerk in Xing aufzubauen.

Über diese Xing-Gruppe werden, neben der Bekanntmachung des Gautschfestes und eines seit 2012 gedruckt und digital erscheinenden Alumnimagazins, in steigender Zahl Stellenangebote, die den Studiengang aus der Wirtschaft erreichen, kommuniziert. Auch Alumni können Stellenangebote und andere Informationen posten.

Da die Autorin eine lückenlose Zeiterfassung ab Tätigkeiten von mehr als 10 Minuten durchführt, kann der Aufwand für den Aufbau und die Pflege der Postadressen und des Xing-Netzwerkes genau beziffert werden: In den 30 Monaten von Oktober 2012 bis März 2015 wurden in der Zeiterfassungssoftware 71 Stunden Aufwand erfasst. Das sind 2,4 Stunden pro Monat. Darin enthalten sind auch die Aufwände für die Weiterleitung von Stellenangeboten, nicht aber die Aufwände für Alumniaktivitäten wie das Gautschfest oder die Produktion der Alumnibroschüre „Nachdruck“.

Der Studiengang hat auch ein Facebook-Profil mit 398 „Gefällt-mir-Freunden“. Ein Beitrag, wie z. B. die Ankündigung des nächsten Gautschfestes, erreicht innerhalb von acht Tagen bei 251

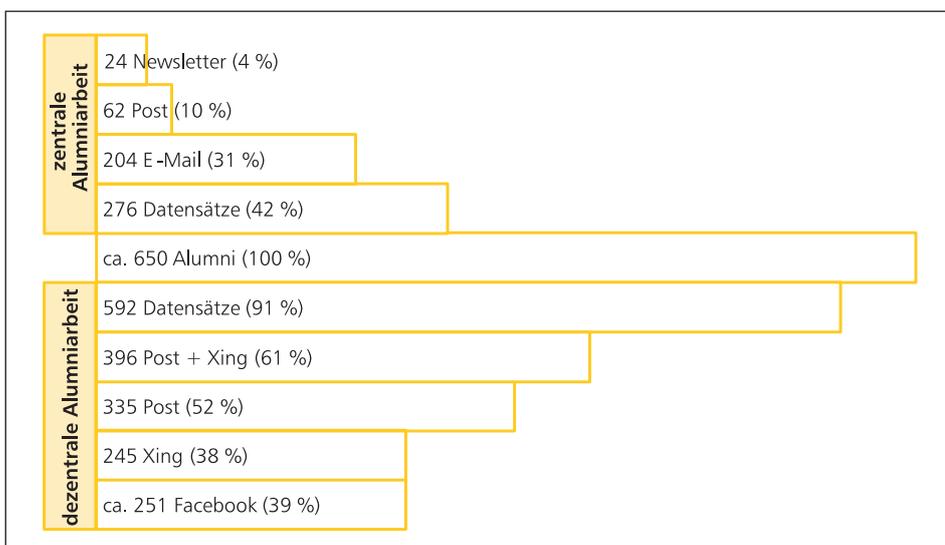


Abbildung 1: Erreichbarkeit der Alumni des Studiengangs Druck- und Medientechnik über die zentrale und über die dezentrale Alumnidatei nach Kontaktart.

„Freunden“ deren Neuigkeitsliste. Ob dies tatsächlich wahrgenommen wurde, bleibt das Geheimnis von Facebook.

### Lust der Alumniarbeit: Im Xing-Netzwerk stöbern

Und nun kommt die Lust: Aufgrund der in Xing hinterlegten Profile der Ehemaligen kann munter gestöbert werden. Anlässe gibt es genug. So können die Profile der Alumni bei den eingehenden Anmeldungen zum Gautschfest, dessen Verwaltung übrigens über die Eventfunktionalität von Xing erleichtert wurde, vor dem Fest gesichtet werden. Oder ein Blick ins Netzwerk vor dem Besuch eines Studierenden an seinem Praktikumsarbeitsplatz ermöglicht es, herauszufinden, wen man dort an Ehemaligen treffen könnte. Auch die Sichtung einzelner Werdegänge macht Freude und erleichtert Industriekontakte, z. B. für Exkursionen oder Forschungsthemen: So zeigt die Abbildung 2 einen der ersten Studiengangabsolventen, Hans-Jörg Hahn, links in seiner Selbstdarstellung in der gedruckten Absolventenbroschüre 1999, rechts fünfzehn Jahre später mit seinem derzeitigen Xing-Profil als Leiter der kaufmännischen Verwaltung von Axel Springer.

### Nutzen der Alumniarbeit für Verbleibstudien

Wenn Wissenschaftler Daten haben, dann reizt es sie natürlich, daraus Erkenntnisse zu gewinnen. Da über die Xing-Profile 38 Prozent aller Alumni mit ihrem Werdegang recherchiert werden können, kann jederzeit eine Verbleibstudie ohne aufwendige fragebogengestützte Umfrage durch Eigenrecherche durchgeführt werden. Dazu wurden im April 2015 die Namen der 245 Xing-Profile in die Analysesoftware MAXQDA überführt, alle Profile einzeln in Xing aufgerufen und anhand der dort zu findenden Angaben nach Merkmalen kodiert. Folgende Erkenntnisse konnten so gewonnen werden:

- **Branchenverbleib:** In 219 Profilen war erkennbar, in welcher Branche die Person tätig ist. Die Abbildung 3 zeigt das Ergebnis.

Demnach sind 93 Prozent aller berufstätigen Alumni in Zielbranchen des Studiengangs tätig. Der Innenring der Abbildung 3 zeigt die Verteilung in den Zielbranchen. Die „Top 5“ machen 75 Prozent der Beschäftigungsfelder aus: Marketingabteilungen der werbetreibenden Unternehmen, Tätigkeiten in Druckereien und Werbeagenturen, freiberufliche Tätigkeit und Tätigkeiten in Verla-

gen. Die verbleibenden 25 Prozent verteilen sich auf angrenzende Bereiche. Am Ende der Skala sind zwei Berufsschullehrende und ein Absolvent in der Forschung.

Für den Studiengang Druck- und Medientechnik haben diese Erkenntnisse große Auswirkungen auf die weitere Studiengangsgestaltung, da klar erkennbar ist, dass die Grundausrichtung auf einen Bedarf in der Wirtschaft und damit auf Arbeitsplätze stößt und der Studiengang sich trotz der erheblichen Änderungen in der Medienwirtschaft lediglich kontinuierlich aktualisieren, nicht aber neu erfinden muss.

Neben diesem Kernergebnis – nämlich der positiven Beantwortung der Frage, ob der Studiengang für das in der Studienordnung avisierte Beschäftigungsfeld qualifiziert – konnten weitere Daten erhoben und mit anderen im Studiengang oder an der Hochschule befindlichen Quellen kritisch verglichen werden:

- **Geschlecht:** 51,6 Prozent der Alumni im Xing-Alumninetzwerk sind weiblich. Damit sind Absolventinnen im Xing-Netzwerk leicht unterrepräsentiert (studiengangsinterne Erhebung: 53,6 Prozent). Dieses könnte damit

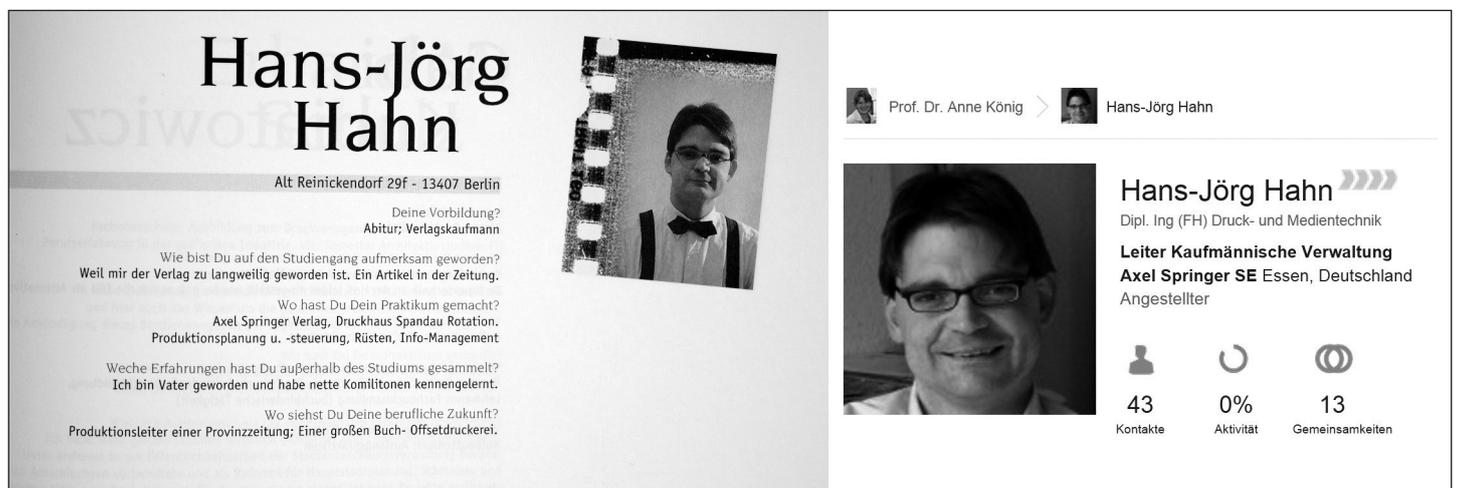


Abbildung 2: Beispielhafte Alumniprofile. Links: Foto aus der Absolventenbroschüre 1999. Rechts: Aktuelles Alumniprofil in Xing.

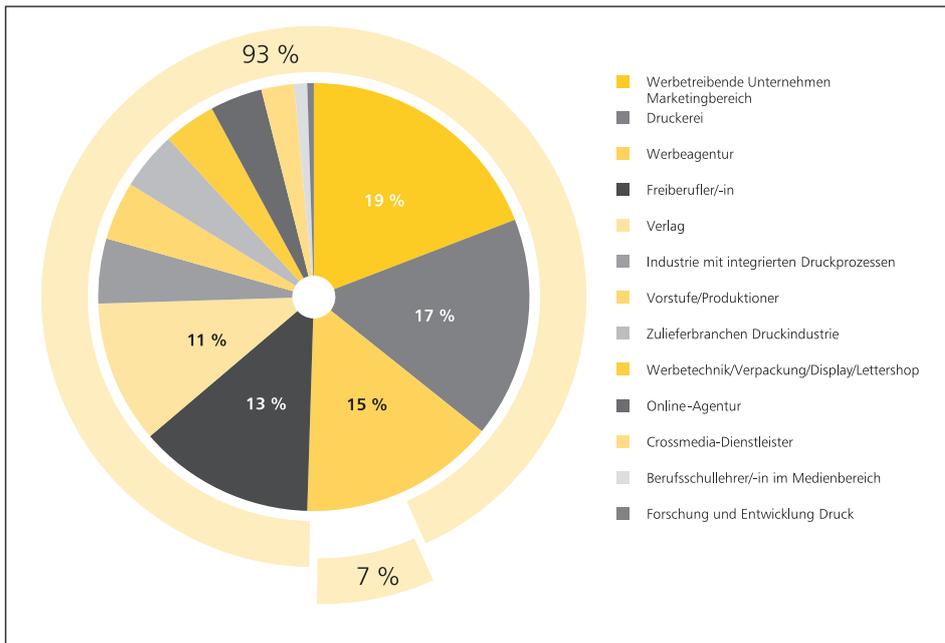


Abbildung 3: Branchenverbleibsanalyse.  
Außenring: Zielbranchen/Abschlussfremde. Innenring: Beschäftigungsfelder in den Zielbranchen.

erklärt werden, dass mehr Frauen Elternaufgaben übernehmen und darum an einem berufsorientierten Netzwerk weniger Interesse haben.

- **Abschluss:** In allen 245 Xing-Profilen war der erreichte Abschluss erkennbar: 119 Diplomabsolventen, 116 Bachelorabsolventen und 10 Masterabsolventen, die nicht konsekutiv studiert haben. Damit sind Bachelor- und Masterabsolventen mit 51 Prozent leicht überrepräsentiert (Grundgesamtheit: 46 Prozent). Dieses ist damit zu erklären, dass mit dem Netzwerk erst fünf Jahre nach der Umstellung auf Bachelor/Master begonnen wurde.
- **Erstausbildung:** 43 Prozent haben zusätzlich zu ihrem Hochschulabschluss auch ihre berufliche Erstausbildung im Xing-Profil hinterlegt. Das sind weit weniger als die im Studium erhobenen Daten von 65 Prozent.<sup>4</sup> Dieses kann damit erklärt werden, dass bei der Pflege des Xing-Profilbereichs „Ausbildung“ nur nach Hochschulen, nicht aber nach Abschlüssen der beruflichen Erstausbildung gefragt wird. Eine Auswer-

tung nach Lebensläufen, die die berufliche Vorausbildung berücksichtigt, würde also stark verfälscht und wurde deshalb nicht durchgeführt.

- **Tätigkeitsort:** 77 Prozent der Absolventen sind in Berlin geblieben. Das ist im Vergleich zur hochschulweiten Erhebung der Beuth Hochschule, die 71 Prozent ergab,<sup>5</sup> ein vergleichsweise hoher Anteil und könnte damit zusammenhängen, dass Berlin als Medienstadt einen relativ hohen Bedarf an Arbeitskräften mit breiten technischen Medienkompetenzen hat.
- **Berufliche Position:** In 218 Profilen war die berufliche Position erkennbar. Demnach sind 82 Prozent Angestellte oder Beamte, 14 Prozent Einzelunternehmer und vier Prozent Firmeninhaber oder Geschäftsführer. Addiert man die Angestellten mit Führungspositionen, die Geschäftsführer und die Inhaber in Betrieben

mit mehr als zwei Beschäftigten, so haben 26 Prozent Leitungsfunktionen. Dieses entspricht beinahe dem in den hochschulweiten KOAB-Studien erhobenen Wert von 27 Prozent.

## Fazit

Die Alumniarbeit im Studiengang Druck- und Medientechnik ist etabliert, beruht aber auf einem hohen freiwilligen Engagement der Lehrenden. Die Erfahrungen des Studiengangs zeigen, dass ohne werthaltige Angebote die Datenerhebung und -aktualisierung nicht möglich ist. Der Aufwand bleibt dann aber mit 2,4 Stunden pro Monat überschaubar.

Die Ergänzung der Kontaktdatenpflege mit einem berufsorientierten sozialen Netzwerk erhöht die Erreichbarkeit erheblich. Zusätzlich bietet es eine Vernetzungsplattform der Alumni untereinander und eine Informations- und Nachschlagefunktion, die auch für Verbleibsanalysen von hohem Nutzen ist. ■

- 1 Vgl. <http://www.beuth-hochschule.de/homecoming>
- 2 Vgl. <http://koab.uni-kassel.de/was-ist-koab>
- 3 Das „Gautschen“ lehnt sich an eine mittelalterliche Tradition der „Jünger Gutenbergs“ an. Absolventen der Druck- und Medientechnik werden durch ein ziemlich nasses Bad vom „Schmutz der Lehrzeit“ befreit, und die „Zeugen“ dieses Vorgangs dürfen fleißig Bier trinken. Bildergalerie vgl. <http://dmt-berlin.de/galerie/fotoalbum/>
- 4 Vgl. König, Anne; Schmitz, Hans (2009): Kumulative E-Learning-Module zur Erhöhung der Durchlässigkeit – Ein Beispiel aus der Druck- und Medienbranche. In: Helmstädter, Hans-Georg; Tippe, Ulrike (Hrsg.): Durchlässigkeit und Anrechnung im Hochschulalltag. Schriftenreihe zu Fernstudium und Weiterbildung Band 4, Brandenburg, S. 88.
- 5 Vgl. Beuth Hochschule (Hrsg.): Ergebnisse KOAB-Absolventenstudie 2008-2012. Vgl. [http://www.beuth-hochschule.de/fileadmin/oe/qs/Absolventenbefragung\\_Ergebnisse\\_2008-2012.pdf](http://www.beuth-hochschule.de/fileadmin/oe/qs/Absolventenbefragung_Ergebnisse_2008-2012.pdf) [26.04.2015]

# Was bleibt, sind die Anekdoten



Andrew G. Hood

Prof. Andrew G. Hood  
 Professor für Fernsehen  
 und Film  
 DEKRA Hochschule Berlin  
 Ehrenbergstr. 11-14  
 10245 Berlin  
<http://www.dekra-hochschule-berlin.de>  
[andrew.hood@dekra.com](mailto:andrew.hood@dekra.com)

Seit neun Jahren bin ich nun Hochschuldozent, seit fast fünf Jahren Professor. Jahr für Jahr verabschiede ich Studierende, die ich teilweise sehr persönlich durch ihr Studium begleitet habe. Mich beschäftigt die Frage, was eigentlich für uns als Hochschullehrende vom Studium bleibt, wenn die Studierenden gehen. Was nehmen wir mit – für unsere tägliche Arbeit, für die nachfolgenden Generationen Studierender?

Im Rückblick auf meine bisherige Tätigkeit an der Hochschule laufen die Entwicklungen meiner Studierenden wie viele kleine Filme vor mir ab und ich frage mich, ob ich meine Rolle darin gut gespielt habe, ob ich ihnen für ihre berufliche Zukunft wirklich das richtige Rüstzeug vermittelt habe. Ich nehme Seminarevaluationen zu Hilfe, an denen sich einige Studierende ja doch beteiligen, ich ziehe meine eigenen Beobachtungen und Notizen zurate, ich tausche mich mit Kollegen und Kolleginnen aus und ich feile weiter an meinen Methoden und Konzepten. Aber ist es tatsächlich das, was mich zu einem guten Dozenten macht, der mit Elan in jeden neuen Jahrgang geht und der seine vielschichtige Funktion als Wissensvermittler, Mentor und auch mal ungeliebter Prüfer mit Leidenschaft ausfüllt? Ich glaube nicht.

Kraft und Klarheit für meine Arbeit schöpfe ich auch aus den Karrieren der Ehemaligen. Manchmal sind es Erfolgswege. Manchmal sind es keine geradlinigen Berufswege, sondern Werdegänge, die nach dem Studium noch einmal von Neuem ihre Stärken und Neigungen gesucht und gefunden haben. Und manchmal sind es Studierende, die mich während des Studiums gar nicht mochten, die sich im Nachhinein aber doch bedanken für etwas, das sie aus dem Studium mitgenommen haben. Diese Geschichten der Ehemaligen be-

flügeln uns Hochschullehrende. Sie leisten aber noch viel mehr für unsere Arbeit: Sie schaffen Vertrauen bei denjenigen, die noch studieren, Vertrauen in das Studium und in die Zukunft. Deswegen laden wir Ehemalige ein und bringen sie mit Studierenden zusammen. Wir nutzen die Macht ihrer Geschichten für unsere pädagogische Arbeit.

Ich bin überzeugt davon, dass Geschichten, auch die Geschichten von uns Hochschullehrenden, als Schnittstelle zwischen den gehenden und den kommenden Generationen Studierender noch viel zu wenig Beachtung finden.

## Die Anekdoten bleiben

Methodik und Kompetenzen sind nur ein Teil dessen, was den Hochschulalltag bestimmt. Lebendig halten uns vor allem persönliche Ereignisse, die zu Erinnerungen und schließlich zu Anekdoten werden. Und nicht nur die eigenen Anekdoten erzählen wir immer und immer wieder und geben sie von einer Generation an die nächste weiter. Das ist unter Studierenden genauso wie unter Lehrenden. In Anekdoten sammeln wir unsere einprägsamsten Erfahrungen und schaffen ein narratives Bild unserer Tätigkeit. Besonders interessant wird es, wenn sich die Anekdoten verschiedener Menschen in einer Institution miteinander vermengen. Sie bekommen dann eine Art atavistischen Charakter, denn sie tradieren in der Erzählung konstruierte Erfahrungen und Bilder der Institution: „Der Erzähler nimmt, was er erzählt, aus der Erfahrung; aus der eigenen oder berichteten. Und er macht es wiederum zur Erfahrung derer, die seiner Geschichte zuhören.“<sup>1</sup> Stephen Denning nennt solche Erzählungen in Institutionen und Konzernen „Organisational Storytelling“.<sup>2</sup>

Anekdoten können, so Denning, in der Institution auch gezielt eingesetzt wer-

Die Anekdoten, die sich an der Hochschule über die Jahre sammeln, helfen uns zu verstehen, was unsere Institution ausmacht, was wir weitergeben können und wie wir das machen können.

den. Sie können genutzt werden, um „Action auszulösen“, indem sie Beispiele dafür aufzeigen, wie eine „erfolgreiche Veränderung in der Vergangenheit implementiert wurde, aber die es den Zuhörern auch ermöglicht, sich vorzustellen, wie dies in ihrer Situation funktionieren könnte. Es können auch Stories sein, die in die Zukunft schauen und die in den Zuhörern die Motivation wecken sich zu fragen, ‚Wann starten wir?‘, oder sich sagen ‚Warum machen wir das nicht immer so!‘“.<sup>3</sup> Denning nennt in seinem Storytelling-Katalog noch eine ganze Reihe anderer Ziele. Anekdoten können zum Beispiel auch genutzt werden, um Werte, Regeln der Zusammenarbeit oder spezifische Kenntnisse zu vermitteln. Können also nicht die Freude am Anekdotenerzählen und der gesammelte Anekdotenschatz unseres Kollegiums zum didaktischen Mittel in der Lehre werden?

Anekdoten sprechen für sich selbst und benötigen keine zusätzlichen Erklärungen. Ein bisschen wie Äsops Erzählungen vermitteln sie Informationen in einer Form, die von Ort und Zeit unabhängig ist. Sie können von Lernenden auch selbstständig, ohne moderierten Seminarzusammenhang genutzt werden. Um ihre Wirkungskraft aber tatsächlich zu entfalten, empfiehlt Denning drei Merkmale, die jede didaktisch eingesetzte Anekdote haben sollte: Sympathie für die Hauptperson, eine unerwartete Auflösung und neues Wissen. Walter Benjamin weist noch auf einen zusätzlichen Aspekt hin: „Der Angelpunkt für den unbefangenen Zuhörer ist, der Möglichkeit der Wiedergabe sich zu versichern.“<sup>4</sup> Es gehört zum Wesen der Anekdote, dass sie weitergetragen wird. Sie muss daher leicht zu erfassen und wiederzugeben sein.

Die Frage, wie nun eine Hochschule zu didaktisch verwertbaren Anekdoten kommt, ist sicherlich nicht pauschal zu beantworten. Im Folgenden aber einige methodische Überlegungen dazu.

### Kompass für die Zukunft

Um gezielt nach tradierten Anekdoten in der Institution zu suchen und eine Strategie zu deren Verwendung zu entwickeln, bieten sich erprobte Methoden wie die Appreciative Inquiry an: Zunächst werden die Erzählungen im Kollegium und die damit verbundenen Visionen abgefragt. Dann folgen „Design“ und „Destiny“. Design beschäftigt sich mit möglichen Handlungsansätzen (Welche Lösung zur Verwendung der Anekdoten verfolgen wir?) und Destiny mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen (Wie gehen wir vor?).<sup>5</sup>

Zur didaktischen Verarbeitung der Anekdoten lohnt sich ein Blick zu den „Virtual Learning Spaces“. Die Wissensvermittlung über das Internet ist aus der Hochschullehre nicht mehr wegzudenken. Inzwischen beschäftigt sich ein Drittel der deutschen Hochschulen intensiv mit MOOCs und 16 Prozent bieten bereits MOOCs an.<sup>6</sup> Das bedeutet, um mit den Worten von Otto Peters zu sprechen, dass „the memory of acquired knowledge is no longer, as with previous generations, linked to particular persons in particular buildings and at particular locations“.<sup>7</sup> Studierende sind es längst gewohnt, selbstständig über das Internet zu lernen. Für die Gestaltung der Angebote sind wir Lehrenden zuständig. Oft übersehen wir, dass das Internet als audiovisuelles Medium andere Formate der Informationsdarbietung ermöglicht und erfordert als nur digitalisierte Texte und Bilder. Dabei können gerade Anekdoten und andere narrative Formen sehr gut in Videos umgesetzt werden und würden das virtuelle Lernen als ergänzendes Tool in der Lehre ohne Frage bereichern.

### Was bleibt, bin ich

Im Nachdenken über Abschied und Neuanfang mit meinen Studierenden

bleibt mir noch eins zu sagen: Was mich als Hochschullehrer ausmacht, sind sicherlich nicht nur die Zufriedenheit und die offensichtlichen Erfolge oder Misserfolge meiner ehemaligen und jetzigen Studierenden. Meine Arbeit lebt vor allem von Erlebnissen und Geschichten mit den Studierenden, die ich pädagogisch einsetzen kann. Aber mein „Anekdotenschatz“ darf sich auch nicht in ein paar alten Geschichten erschöpfen, die sich nur aus dem Hochschulalltag speisen. Ich muss mich stattdessen weiter immer wieder auch in neuen Situationen und Projekten außerhalb der Hochschule erproben und entwickeln, damit ich immer wieder neue Erfahrungen mitbringen und verarbeiten kann. Denn auch an der Hochschule gilt: Wenn einer eine Reise tut ... ■

- 1 Benjamin, Walter: Erzählen. Schriften zur Theorie der Narration und literarischen Prosa. Frankfurt/M., Suhrkamp, 2007, S. 107.
- 2 Denning, Stephen: The Springboard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations. Boston, Butterworth-Heinemann, 2001.
- 3 Harringer, Christoph; Maier, Hannes: „Organizational Storytelling“ – narrative Dimension in der Unternehmenskommunikation. Beitrag 5.35. In: Bentele, G.; Piwinger, M.; Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement: Strategien, Wissen, Lösungen, Neuwied, 2002, S. 17–19.
- 4 Benjamin, Walter: Ibid. S. 117.
- 5 Bojer, Marianne; Knuth, Marianne; Magner, Colleen: Mapping Dialogue. A research project profiling dialogue tools and processes for social change. Johannesburg, 2006, S. 20–26.
- 6 Jungermann, Imke; Wannemacher, Klaus: Innovation in der Hochschulbildung. Massive Open Online Courses an den deutschen Hochschulen. HIS-Institut für Hochschulentwicklung & Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung, 2015, S. 1–3.
- 7 Peters, Otto: Distance Education in Transition. New Trends and Challenges. Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg, 2003, S. 103.

# Über den Tag hinaus: Was vom Studium bleibt



Andreas Stahl

Andreas Stahl  
Dipl.-Betriebswirt (FH) und  
Dipl.-Gesundheitswissen-  
schaftler/Master of Public  
Health

Arbeitet als Projektleiter an  
einer hessischen Hoch-  
schule

a.stahl@gmx.org  
www.abc-hero.de

Was vom Studium bleibt, dürfte immer von vielen Faktoren abhängen.

- Um welche Person handelt es sich? Welche Sozialisation hat sie erfahren, welche Kenntnisse und Erfahrungen bringt sie mit?
- Um welches Studium handelt es sich? Wie war die Betreuung, wie die mitgebrachte Qualifikation auf eben dieses Studium?
- Welche Motivation und welche Ziele leiteten die Person? Welche privaten Kontakte und Netzwerke entstanden bzw. konnten genutzt werden? Was davon hat überdauert?
- Welche materiellen Restriktionen begleiteten das eigene Studium?

Fragen und Faktoren, die es aufgrund ihrer Heterogenität nicht leichter machen, einen „roten Faden“ aufzuzeigen, der inmitten dieser Vielfalt ersichtlich sein könnte. Letztlich ist jede Einschätzung von subjektiver Erfahrung und Wahrnehmung geprägt und sei es auch nur durch die Auswahl des zu betrachtenden Gegenstandes. Die vorstehenden Fragestellungen sollen anhand des eigenen Werdegangs kurz reflektiert werden.

Um welche Person handelt es sich? Welche Sozialisation hat sie erfahren, welche Kenntnisse und Erfahrungen bringt sie mit?

Die Person wurde in einem kleinbäuerlichen und -bürgerlichen dörflichen Kontext geboren. Fernab urbanen Treibens, abgeschieden auf den Höhen des Westerwaldes. Ein in sich geschlossenes Idyll mit all seinen Vor- und Nachteilen. Die tägliche Information über das Dorfgeschehen hinaus erfolgte durch TV und Tageszeitung. Mundart war Standard – in Familie und Dorf, einen

Kindergarten gab es nicht. Während die Kinder derjenigen, die „fiernehm schwasste“ (also des Mundartlichen nicht mächtig waren) zum Besuch gymnasialer Zweige „genötigt“ wurden, lag den anderen (obwohl oftmals mit qualifizierteren Schulnoten) ein beruflich orientierter weiterer Werdegang näher bzw. wurde ihnen näher gelegt, Berufsfachschule hieß das Zauberwort. Nach dieser strebten diese jungen Menschen eine Berufsausbildung an, die sie auch mit Erfolg absolvierten. Nur die wenigsten von ihnen setzten ihren weiteren Werdegang mit der Erlangung einer (Fach-)Hochschulzugangsberechtigung fort. Ihre einstigen Schulgefährten und Schulgefährtinnen waren zu diesem Zeitpunkt am Studieren (hatten jedoch mindestens eine Stufe des Sozialkompetenzerwerbes ausgelassen).

Um welches Studium handelt es sich? Wie war die Betreuung, wie die mitgebrachte Qualifikation auf eben dieses Studium?

Der Protagonist, der hier näher betrachtet werden soll, hat auf seinem bisherigen Lebensweg zwar eine Berufsausbildung erfolgreich abgeschlossen und sich ein Dreivierteljahr in einem metallverarbeitenden Betrieb als Akkordarbeiter einige Gelder erarbeitet, die es ihm ermöglichen, auch ein Studium aufzunehmen. Philosophie, Germanistik, Soziologie, Politologie wären Themenfelder gewesen, die ihn interessiert hätten, doch mit einer Berufsausbildung als Verwaltungsfachangestellter und einer kaufmännisch orientierten Fachhochschulreife war ihm dieser Zugang verwehrt. Ohne ausreichende eigene bzw. familiäre Mittel schien es zweckmäßiger, ein Fachhochschulstudium anzustreben, denn eine allgemeine Hochschulzugangsberechtigung nachzuholen. So führten soziale Grundgesinnung, kaufmännische Berufsausbildung, materielle Situation in Verbin-

Was vom Studium bleibt, hängt wesentlich von der Person, dem Studium, der Motivation und den materiellen Rahmenbedingungen ab. Der Autor reflektiert dies anhand des eigenen Werdegangs.

dung mit einer nicht vorhandenen universitären Zugangsberechtigung zum Besuch eines betriebswirtschaftlichen Studienganges (mit gesundheitswirtschaftlichem Schwerpunktangebot – das klang zumindest ein wenig nach „sozial“).

Die absolvierte Berufsausbildung bot einen Wissensvorsprung in einzelnen Bereichen, welche infolgedessen „langweilig“ schienen und vielleicht mit dazu beitrugen, dass unser Protagonist in seinem ersten Semester die meisten Leistungsnachweise von allen Neueingeschriebenen (darunter auch den mythenumrankten Statistikabschluss für das gesamte Grundstudium) erworben hatte. Manches entwickelt sich – auch die Erkenntnis. Wenn ein Studium Grundkenntnisse und handwerkliche Fertigkeiten vermittelt, so entwickelt es nicht zwangsläufig auch einen jungen Menschen. Die Dauer des damaligen Diplomstudienganges empfindet unser Protagonist beim Schreiben dieser Zeilen als zu lange – für den Erwerb von Grundkenntnissen und handwerklichen Fertigkeiten. Hierfür dürfte die einem Bachelorstudiengang innewohnende Zeitdauer – in der Tat – ausreichend sein. Für die Entwicklung eines Menschen, für die Unterstützung eines Reife- und Erkenntnisprozesses ist beides unzureichend.

Unser Protagonist hat sich – obwohl nebenher berufstätig – Freiräume geschaffen und genutzt, er besuchte Vorlesungen an der benachbarten Universität – gleichwohl er hierfür keine Leistungsnachweise erhielt, „hörte“ ebenso Philosophie wie Krankenhausbauplanung oder Technikfolgenabschätzung. Er kam mit Menschen aus anderen Zusammenhängen in Berührung. Auch im AStA.

Als die fruchtbarste Unterstützung während des Studiums entpuppte sich der Gedankenaustausch mit anderen Studierenden, insbesondere mit solchen, die schon einige Semester weiter waren. Die Betreuung durch Professoren und Professorinnen empfand unser Protagonist vom Grundsatz her als ausreichend, wenngleich diese auch eine große Varianz aufwies, die eine faktische Nichtbetreuung ebenso beinhaltete wie eine vorbildlich gute.

Welche Motivation und welche Ziele leiteten die Person? Welche privaten Kontakte und Netzwerke entstanden bzw. konnten genutzt werden? Was davon hat überdauert?

„Unser Kind soll es einmal besser haben als wir ...“, Gedankengänge wie diese sind häufig zu finden in Milieus, die klassischerweise vom Wohlstand einer besser situierten Gesellschaftsschicht ausgeschlossen sind. Das Studium des Kindes kostet Geld und ist für Familien oftmals entbehrungsreich. Auch können diese nicht für alle Kinder einer Familie erbracht werden. Strukturen, die an feudalistische Zeiten erinnern, aber nach wie vor gang und gäbe sind. So auch im Falle unseres Protagonisten. Vor diesem Hintergrund wird das Studium eher noch unter dem „Zwang“ betrachtet, dieses Studium schnell zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Hier einhergehend mit einem vorhandenen idealisierten Weltbild, „etwas für andere tun zu können“ – beispielsweise in einem Krankenhaus oder einer ähnlichen Einrichtung.

Auf vorhandene karrierefördernde Netzwerke konnte nicht zurückgegriffen werden, gleichwohl die Notwendigkeit dessen auch nicht bewusst war und unser Protagonist – blauäugig wie er ist – der Illusion anhing, Leistung sei als gewichtiger einzustufen denn vorhandene Netzwerke besser situierten Elternhäuser oder Parteibücher.

Von den Kontakten zu anderen Studierenden haben nicht viele überdauert. Die meisten überdauernden Kontakte resultieren aus gemeinsamen AStA-Zeiten.

Welche materiellen Restriktionen begleiteten das eigene Studium?

Wie bereits angedeutet, war unser Protagonist genötigt, Mittel zum Lebenserhalt zusätzlich zur Unterstützung aus dem Elternhause nebenher zu erarbeiten. Dies schränkt ein – materiell. Und beeinflusst den Studienerfolg. Doch es erweitert auch den Horizont und schafft Sozialkompetenz. Diese wird anderen, die später in Führungspositionen gelangen, oftmals fehlen.

Was also ist geblieben?

Aus dem Studium bzw. dem hochschulischen Engagement heraus:

- Das Wissen um das Funktionieren eines Wissenschaftsbetriebes
- Das handwerkliche Rüstzeug
- Ein differenzierter Blick
- Einzelne Kontakte

Aus dem Kontext des Studiums heraus:

- Das Wissen um Klassenunterschiede, manche haben es leichter
- Sozialkompetenz
- Die Entwicklung der Persönlichkeit

Und außerdem die Einschätzung, dass – Regelstudienzeiten kaum Belege über das Leistungsvermögen von Studierenden liefern,

- kurze Studiendauern unter Umständen einhergehen mit einer minderen Sozialkompetenz – was aber weiter zu untersuchen wäre,
- unbeschränkte Wiederholungsmöglichkeiten von Studien- und Prüfungsnachweisen sich im Zweifelsfall studienzeitverkürzend auswirken. ■

# Durchlässigkeit beim Übergang vom Bachelor- ins Masterstudium



Susanne Falk

Dr. rer. pol. Susanne Falk ist wissenschaftliche Referentin und Leiterin des Bayerischen Absolventenpanels (BAP) am Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung in München  
falk@ihf.bayern.de

Mit der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen in Deutschland wurden die Abschlüsse von Universitäten und Fachhochschulen formal gleichgestellt. Nach Einschätzung des Wissenschaftsrats (2010) führt diese Entwicklung zu einer partiellen Angleichung der beiden Hochschultypen: „Da an Universitäten und Fachhochschulen mit dem Bachelor ein berufsqualifizierender Abschluss angeboten werden muss, darüber hinaus von beiden Hochschultypen Masterstudiengänge mit Forschungsorientierung und Anwendungsorientierung angeboten werden können, nimmt die Ähnlichkeit von Bereichen des Studiums in einigen Fächern an beiden Hochschultypen zu.“<sup>1</sup>

Trotz dieser Angleichungstendenzen unterscheiden sich die Bachelorstudiengänge an Fachhochschulen und Universitäten in einigen zentralen Punkten: im Grad des Anwendungsbezugs der Lehrveranstaltungen, der curricularen Verankerung von Praxisanteilen und der damit verbundenen Studiendauer. Während sich an den meisten Universitäten das Modell des sechssemestrigen Bachelorstudiums durchgesetzt hat, blieben die meisten Fachhochschulen bei einem siebensemestrigen Bachelorstudium, das nur ein Semester unter der bisherigen Regelstudienzeit der Diplomstudiengänge liegt.

Das Angebot an Bachelor- und Masterstudiengängen in Deutschland ist in den letzten Jahren rasant gestiegen. Während sich die Zahl der Bachelorstudiengänge von 2007 bis 2014 mehr als verdoppelt hat, hat sich die Zahl der Masterstudiengänge verdreifacht. Trotz dieses Anstiegs ist die Zahl der Masterstudiengänge an Fachhochschulen

deutlich niedriger als an Universitäten: Im Wintersemester 2013/2014 kamen auf jeden Bachelorstudiengang an Universitäten 1,2 Masterstudiengänge und an Fachhochschulen lediglich 0,6.<sup>2</sup>

## Deutlich höhere Übergangsquoten ins Masterstudium an Universitäten

Bisherige Ergebnisse zeigen, dass der Bachelor als erster berufsqualifizierender Abschluss von Fachhochschulabsolventen stärker angenommen wird als von Universitätsabsolventen. Bundesweit liegen die Übergangsquoten in das Masterstudium von Bachelorabsolventen universitärer Studiengänge bei 73 Prozent und von Bachelorabsolventen von Fachhochschulen bei 50 Prozent.<sup>3</sup> Es zeigen sich jedoch deutliche Fächerunterschiede. Am häufigsten nehmen Naturwissenschaftler (75 Prozent eines Jahrgangs) und Ingenieure (64 Prozent eines Jahrgangs) ein Masterstudium auf.<sup>4</sup>

## Fragestellung und Datenbasis

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht der Übergang von Fachhochschulabsolventen vom Bachelor- ins Masterstudium unter besonderer Berücksichtigung der Mobilität zwischen Hochschulen und Hochschultypen. Bisher haben sich nur wenige Studien mit dem Übergang zwischen den Hochschultypen beschäftigt. Die Studie von Heine (2012) kommt auf der Basis bundesweiter Absolventendaten zu dem Ergebnis, dass ein knappes Drittel der Bachelorabsolventen von Fachhochschulen, die sich für ein

Die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen führt zu einer größeren Durchlässigkeit zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Ein Drittel der Bachelorabsolventen von Fachhochschulen, die ein Masterstudium aufnehmen, wechseln an eine Universität. Wichtige Motive für den Wechsel an die Universität sind der Ruf der Hochschule bzw. des Fachbereichs und die Internationalität des Studiengangs.

Masterstudium entschieden haben, an eine Universität wechselt.<sup>5</sup>

In diesem Zusammenhang sind zwei Fragen von besonderem Interesse:

1. Unterscheiden sich Fachhochschul-Bachelorabsolventen, die an einer Universität ihr Masterstudium aufnehmen, von jenen, die an der Fachhochschule weiterstudieren, hinsichtlich ihrer Leistungen oder ihres Alters?
2. Welches sind die Motive von Bachelorabsolventen, die ihr Masterstudium an einer Universität aufnehmen, und unterscheiden sie sich von Bachelorabsolventen, die an einer Fachhochschule ihr Masterstudium beginnen?

Datenbasis der nachfolgenden Analysen ist eine bayernweit repräsentative Absolventenbefragung.<sup>6</sup> Im Mittelpunkt dieser Befragung stehen Bachelor- und Masterabsolventen der Jahrgänge 2008/2009 und 2009/2010, die Ende 2011 zu ihrem Studium und Berufseinstieg befragt wurden. Insgesamt wurden fast 40.000 Absolventen angeschrieben und aufgefordert, sich an der Befragung zu beteiligen. Von diesen haben rund 15.500 (davon 5.500 Bachelor- und 2.100 Masterabsolventen) an der Befragung teilgenommen, was einem Rücklauf von 39 Prozent entspricht.

**Viele Fachhochschulabsolventen nehmen ein Masterstudium an einer Universität auf**

Insgesamt nehmen 43 Prozent der Bachelorabsolventen von Fachhochschulen der Prüfungsjahrgänge 2009 und 2010 ein Masterstudium auf.<sup>7</sup> Von

diesen nimmt ein knappes Drittel (31 Prozent) das Masterstudium an derselben Hochschule auf, an der bereits das Bachelorstudium absolviert wurde (siehe Abbildung 1). Ein weiteres knappes Drittel wechselt an eine andere Fachhochschule in Deutschland. Fast 36 Prozent der Fachhochschulabsolventen wechseln für ihr Masterstudium an eine Universität im In- oder Ausland.

Eine Betrachtung nach Fächergruppen macht deutlich, dass Wirtschaftswissenschaftler am häufigsten an eine Universität wechseln (46 Prozent), gefolgt von Naturwissenschaftlern (hauptsächlich Informatiker) (35 Prozent) und Ingenieuren (29 Prozent). Deutlich seltener wechseln Absolventen der Sozialen Arbeit (19 Prozent).

**Absolventen mit besseren Noten zieht es eher an die Universität**

In diesem Zusammenhang ist die Frage interessant, ob sich Bachelorabsolventen, die an Universitäten ihr Masterstudium aufnehmen, von jenen unterscheiden, die an der Fachhochschule ihr Studium fortsetzen. Hierzu wurden die Mittelwerte des Alters, der Note der Hochschulzugangsberechtigung, der Abschlussnote und der durchschnittlichen Fachsemesterzahl betrachtet. Nur für die Note der Hochschulzugangsberechtigung zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Absolventen, die an einer Universität ihr Masterstudium aufnehmen, haben signifikant bessere Noten bei der Hochschulzugangsberechtigung als Absolventen, die an der Fachhochschule weiterstudieren.

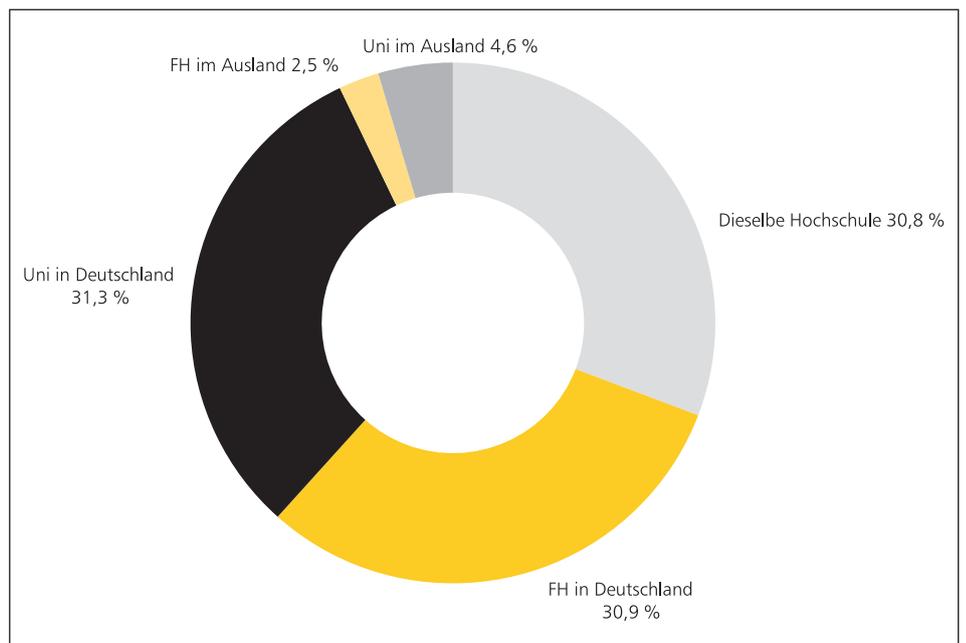


Abbildung 1: Anteil der Bachelorabsolventen von Fachhochschulen, die einen Master aufgenommen haben (n = 652), nach Hochschulart und Region (in Prozent). Quelle: BAP, Jg. 2009 und 2010, 1. Welle.

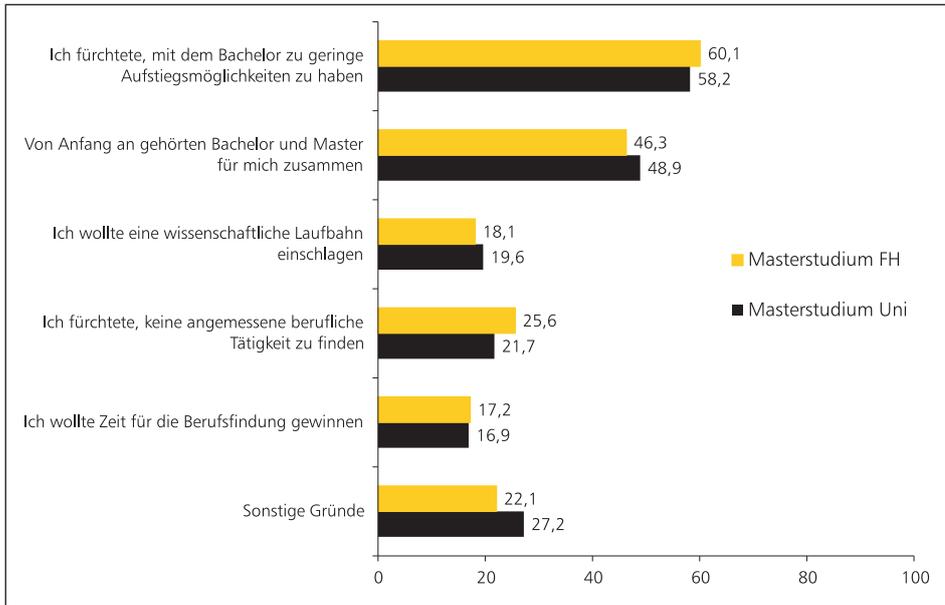


Abbildung 2: Motive für die Aufnahme eines Masterstudiums im Allgemeinen (Mehrfachnennungen), in Prozent. Quelle: BAP, Jg. 2009 und 2010, 1. Welle, nur Bachelorabsolventen von Fachhochschulen (n = 532).

### Karrieregesichtspunkte sind entscheidend für Masterstudium

Die Bachelorabsolventen wurden zudem gefragt, aus welchen Motiven sie ein Masterstudium aufgenommen und warum sie sich gerade für einen bestimmten Masterstudiengang entschieden haben. Bei den allgemeinen Motiven für die Aufnahme eines Masterstudiums (siehe Abbildung 2) zeigen sich zwischen den beiden Gruppen nur geringe Unterschiede. Die wichtigsten Motive für die Aufnahme eines Masterstudiums sind die Befürchtung, mit dem Bachelorabschluss zu geringe Aufstiegschancen zu haben, und die Vorstellung, dass Bachelor und Master zusammengehören.

Das Motiv, eine wissenschaftliche Laufbahn einschlagen zu wollen, nennen fast 20 Prozent der Befragten. Dieses Motiv wird von Bachelorabsolventen, die ihr Studium an einer Universität aufgenommen haben, kaum häufiger genannt als von Bachelorabsolventen, die an Fachhochschulen ihr Masterstudium begonnen haben.

Relativ hoch ist die Nennung von sonstigen Motiven. Im Rahmen der offenen Antwortmöglichkeiten konnten hier eigene Angaben gemacht werden. Am

häufigsten wurde genannt, dass der Bachelorabschluss für den Berufswunsch als nicht ausreichend eingeschätzt wird und dass das Masterstudium zur weiteren Spezialisierung aufgenommen wurde.

Die wichtigsten Motive für die Aufnahme des gewählten Masterstudiums sind die fachliche Weiterentwicklung und die Verbesserung der Berufschancen, die von über 60 Prozent der Bachelorabsolventen genannt werden (siehe Abbildung 3). Deutliche Unterschiede zeigen sich zwischen Bachelorabsolventen, die an einer Universität oder Fachhochschule ihr Masterstudium aufgenommen haben, bei den Motiven Ruf der Hochschule/des Fachbereichs, Betreuungsrelationen, gute Möglichkeiten für Auslandsaufenthalte und Internationalität des Studiengangs.

Für Bachelorabsolventen, die an die Universität wechseln, ist der Ruf der Hochschule/des Fachbereichs ein wichtigeres Motiv als für diejenigen, die an der Fachhochschule weiterstudieren (23,3 gegenüber 42,9 Prozent). Die Betreuungsrelationen spielen für Masterstudierende an Fachhochschulen eine größere Rolle als für Masterstudierende an Universitäten. Internationalitätsaspekte wie die Möglichkeiten zu einem Auslandsaufenthalt oder die Internationalität des Studiengangs werden von Bachelorabsolventen, die an die Universität wechseln, häufiger genannt als von Bachelorabsolventen, die an der Fachhochschule bleiben.

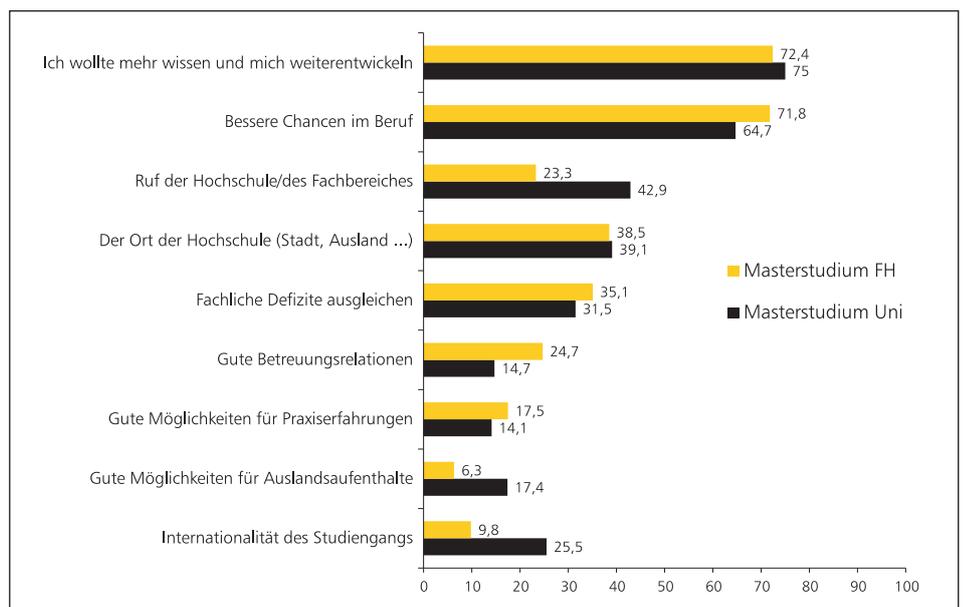


Abbildung 3: Motive für die Aufnahme des gewählten Masterstudiums (Mehrfachnennungen), in Prozent. Quelle: BAP, Jg. 2009 und 2010, 1. Welle, nur Bachelorabsolventen von Fachhochschulen (n = 532).

## Studienreform fördert Durchlässigkeit des deutschen Hochschulsystems

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass Fachhochschulabsolventen nach dem Bachelorstudium vielfältige Wege der Weiterqualifizierung offen stehen. Die Studienreform hat das deutsche Hochschulsystem durchlässiger gemacht und den Wechsel zwischen Fachhochschulen und Universitäten sowie an ausländische Hochschulen erleichtert. Wichtige Motive für den Wechsel an die Universität sind neben der fachlichen Weiterentwicklung und der Verbesserung der Berufschancen der Ruf der Universität bzw. des Fachbereichs sowie Internationalitätsaspekte.

Die starke Nachfrage nach universitären Masterstudienstudiengängen bei Fachhochschulabsolventen zeigt einmal mehr, dass die strikte Trennung in anwendungsorientierte Ausbildung an Fachhochschulen und forschungsorientierte Ausbildung an Universitäten nicht mehr der Realität entspricht. Die Studienreform ermöglicht im Rahmen der gestuften Studiengänge, anwendungs- und forschungsorientierte Studiengänge miteinander zu kombinieren. ■

- 1 Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen. Lübeck 2010, S. 22.
- 2 Vgl. HRK: Statistische Daten zu Studienangeboten an Hochschulen in Deutschland. Bonn 2013, S. 8.
- 3 Vgl. Heine, Christoph: Übergang vom Bachelor zum Masterstudium. HIS FORUM Hochschule, Hannover 2012, S. 13.
- 4 Hier wird nicht nach Hochschultyp differenziert, ebd., S. 15.
- 5 Ebd., S. 18.
- 6 Das Bayerische Absolventenpanel (BAP) ist eine Langzeitstudie des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung in Zusammenarbeit mit den bayerischen Hochschulen, die Informationen zur Ausbildungsqualität und zum Berufserfolg bayerischer Hochschulabsolventen bereitstellt. Im Rahmen von standardisierten schriftlichen Online-Erhebungen werden Absolventinnen und Absolventen jedes vierten Prüfungsjahres befragt.
- 7 Dieser Wert liegt etwas niedriger als der bundesweite Vergleichswert (vgl. Heine, Christoph: Übergang vom Bachelor- zum Masterstudium. HIS FORUM Hochschule, Hannover 2012, S. 13).



Bremen

## Die Hochschule der Zukunft

Der Landesverband Bremen-Bremerhaven lud zu dem öffentlichen Vortrag von Prof. Dr. rer. pol. Thomas Stelzer-Rothe zum Thema: „Die Fachhochschule der Zukunft“ am 19.3.2015 in der Hochschule Bremen ein. Der Vortrag war gut besucht und es schloss sich eine angeregte und intensive Diskussion über seine Thesen an.

Stelzer-Rothe unterstrich die Wichtigkeit der Arbeit von Fachhochschulen und ihre gegenüber den Universitäten signifikanten Vorteile für anwendungsorientierte Bildung. Die Lebenschancen der Studierenden würden durch die Optimierung des Systems verbessert, dem Fachkräftemangel entgegengewirkt. Es brauche neben ausreichender Studiendauer auch Fächer- und Methodenvielfalt im Sinne einer Vernetzung im Gegensatz zum Multiversity als ungeordnetem Nebeneinander von Fächern an Hochschulen.

Die Freiheit der Wissenschaft und Forschung sei gefährdet durch die Systematik der teilweise sachfremden Kriterien bei den Leistungsbezügen der W-Besoldeten, die Fokussierung der Drittmittelwerbung zur Sicherstellung des Grundhaushaltes sowie auch durch die Überbewertung von Akkreditierungsverfahren und studentischen Evaluierungsergebnissen.

Eine gerechte Besoldung der Professoren sei an Erfahrungsstufen zu orientieren und nicht an wissenschaftsfernen Kriterien, wie z. B. der Höhe der Drittmittelwerbung für die eigene Hochschule. Hochschulen müsse eine Grundversorgung ohne Drittmittel gewährleistet werden, sonst sei die in Art.

5 Abs. 3 GG festgeschriebene Freiheit der Forschung und Lehre nicht gewährleistet.

Es würden ferner leistungsfähige Personalentwicklungsmöglichkeiten auch auf Hochschuleitungsebene fehlen. Die Förderung der intrinsischen Lehr- und Forschungsmotivation habe durch Gewährung individueller Freiräume und die Partizipation in den Hochschulsystemen zu erfolgen. Stelzer-Rothe unterstützt die demokratische Ausbalanciertheit durch starke akademische Senate.

Daraus ergeben sich für ihn folgende Konsequenzen:

- Notwendigkeit zur Ausfinanzierung der Hochschulen
- Reduzierung des Deputats zur besseren Betreuung der Studierenden
- Ausbau von Personalressourcen und Delegationsmöglichkeiten, Ermöglichung von kleineren Gruppen
- Wissenschaftliche Besoldungsmodelle
- Stärkung der Beteiligungsrechte unter Beibehaltung der notwendigen Professorenmehrheit
- Adäquate Kommunikationskultur im weitesten Sinne

Prof. Dr. Vera de Hesselte



Stelzer-Rothe erhielt im Rahmen der sich anschließenden Diskussion starken Zuspruch seitens des Auditoriums.

Foto: Regina Dworschak, Bremen

# Mehr Managementansätze in der Hochschulorganisation?

## Ein Diskussionsbeitrag



Marcel Schütz

Marcel Schütz, M. A.  
Gastforscher/  
Promotionsstipendiat  
Carl von Ossietzky  
Universität Oldenburg  
Ammerländer  
Heerstr. 114–118  
26129 Oldenburg  
marcel.schuetz@uni-oldenburg.de

Vor dem Hintergrund konfliktreicher Strukturreformen der vergangenen Jahre sehen sich Hochschulen dauerhaft unter Veränderungsdruck. Einerseits wird die Bedeutung sowohl des wissenschaftlichen als auch des wissenschaftsstützenden Personals eifrig diskutiert. Prognosen zur Internationalisierung des wissenschaftlichen Betriebs und hinsichtlich des Wettbewerbs mit der Wirtschaft tragen zu einer aufgeheizten Diskussion wesentlich bei. Andererseits erfahren die Hochschulen mit Ausweitung des New Public Managements<sup>1</sup> eine deutlich nach betriebswirtschaftlichen Prämissen ausgerichtete Steuerung. Damit verändern sich auch die Ansprüche gegenüber der Hochschulorganisation. Es wird viel darüber diskutiert, Verwaltungsprozesse effizienter, innovativer, dynamischer usw. zu gestalten.

### Darstellung organisierter Organisation

Angeichts der Vielzahl gleichzeitiger Reformaktivitäten in Verwaltung, Lehr- und Forschungsbetrieb sowie mit Blick auf gestiegene Ansprüche des gesellschaftlichen Transfers ihrer Aktivitäten werden Hochschulen mit überaus heterogenen inneren und äußeren Erwartungen konfrontiert. In Zeiten knapper Haushaltsmittel und hoher Abhängigkeit gegenüber Drittmittelzuflüssen versuchen Hochschulleitungen Standortprofile und Arbeitsschwerpunkte strategisch zu entwickeln und intensiv um umweltliche Ressourcen zu werben. Überdies werden Wege gesucht, im Wettbewerb mit der Wirtschaft punkten zu können. Hochschulen bemühen sich also einerseits um intensive Kooperationen mit der Wirtschaft, andererseits

müssen sie ihr gegenüber den eigenen Bestandserhalt als Arbeitgeber sichern. Einhergehend mit der Philosophie einer umfassenden Vermessung der Hochschulen treten überdies noch scheinbar unaufhörlich immer neue Vorhaben in den Bereichen Akkreditierung, Evaluation und Ranking hinzu. Diese Situation bietet den idealen Nährboden für eine Hochschulentwicklung, die auf Führungskonzepte der Wirtschaft setzt.

In der Organisationsforschung ist dieses Phänomen bekannt. Organisatorische Neuerungen werden besonders als Anpassungsleistungen gegenüber an die Organisation herangetragenen Ansprüchen beobachtet. Anforderungen der Umwelt werden befriedigt, um damit relevante Ressourcen zu sichern. Dabei sind eben nicht, wie oft beschworen wird, einzig Kriterien der Effizienz als maßgeblich anzusehen, sondern die beträchtlichen Kopieraktivitäten, die versuchen, Wertvorstellungen, Bedürfnissen und Normen der Umwelt Rechnung zu tragen, um hiermit Rationalität zum Ausdruck zu bringen. Diese Legitimierung richtet sich danach, inwieweit es Organisationen gelingt, oder sie zumindest glaubhaft den Anschein erwecken können, relevanten umweltlichen Erwartungen zu entsprechen, um Zugang zu wichtigen Ressourcen, vor allem zu Fördergeldern, zu erlangen. Dabei können sich auch solche Verfahrensweisen etablieren, die ungeprüft aufgrund eines „geteilten Glaubens“ bestehen. Nach dieser Sicht auf Organisationswandel „antworten“ Hochschulen auf Reformansprüche der vergangenen Jahre mit regen Kopieraktivitäten.

Die Popularität vieler Konzepte des Managements wird damit erklärbar. Entsprechend richten die Hochschulen

In Debatten um die Modernisierung der Hochschulen wird populären Managementansätzen anhaltend viel Beachtung geschenkt. Neben der großen Faszination, die mit den verschiedenen Konzepten einhergeht, scheint auch eine skeptische Betrachtung angebracht zu sein.

ihre Bemühungen danach aus, im Wettbewerb um politische und wirtschaftliche Ressourcen mit neuen Steuerungsmitteln „korrekt“ und zeitgemäß zu erscheinen. Bereits die Übernahme von Management-Rhetorik kann der Darstellung von Organisationen beträchtlich nützen. „Gemanagte“ Abläufe stärken das Vertrauen der Ressourcengeber und ersparen vielmals den Nachweis tatsächlicher Effizienz.

#### Popularität der Managementansätze

Dieses Vertrauen gilt gerade für Ansätze, die sich derzeit auch in Dienststellen der Verwaltung großer Beliebtheit erfreuen. Besonders die mannigfaltigen Varianten des Projekt-, Prozess-, Qualitäts- und Veränderungsmanagements haben sich in neuen Organisationseinheiten niedergeschlagen, die vor eini-

gen Jahren an Hochschulen unbekannt waren und allenfalls als implizite Aufgaben bearbeitet wurden. Für diverse symbolträchtige Themen haben viele Hochschulen eigene Bereiche geschaffen. Die Entwicklung wird befördert durch zahlreiche Hochschulberatungen, die für Veränderung und Führung der Hochschulen strategische Modelle und Leitbilder erarbeiten. Nahezu sämtliche dieser Angebote fußen auf Anleihen aus Wirtschaftsbetrieben. Besonders die zentrale Rolle der Hochschulleitungen wird in nicht unwesentlichem Maße unterstrichen.

Auf den ersten Blick leuchtet ein, dass den laufend in Veränderung befindlichen Hochschulen das „Arsenal“ der Managementkonzepte nur recht sein kann, um nützlichen Expertenrat aufzugreifen. Doch bei näherem Hinsehen fällt auf, dass viele der favorisierten Ansätze in Betriebswirtschaft und Orga-

nisationstheorie seit Jahren als sogenannte „Management-Moden“ bekannt sind, die sich in regelmäßigen Konjunkturwellen verbreiteter Beachtung erfreuen, um sodann wieder merklich abzuebben. Seit einiger Zeit ist das Phänomen auch im öffentlichen Dienst sichtbar. Typisch für die Verbreitung populärer Konzepte<sup>2</sup> sind u. a. folgende Beobachtungen:

- Intensive Artikulation sogenannter „Defizite“, „Herausforderungen“, „Probleme“, die den Status überragender Relevanz verliehen bekommen und deren Vernachlässigung mit negativen Konsequenzen verbunden wird („drastisch“, „gefährlich“, „fatal“)
- Konsequente Verbreitung über relevante Diskurse, vor allem in Fachmedien, branchen- und berufsspezifischen Verbänden und Gruppierungen etc.
- Befolgen der neuen Verfahren und Versuch, durch eine dichte Orientierung am „Mainstream“ Unsicherheiten zu reduzieren
- Identifizierung von „Best Practices“ im Organisationsfeld (z. B. andere Hochschulen), denen „Erfolg“ bescheinigt wird; im Anschluss deren weitere Verbreitung
- Umsetzung neuer Ansätze mit Verweis auf Organisationen, Personen, Verfahren, die als „Autoritäten“ präsentiert werden und Legitimierung sichern
- Ausweitung der Autoritäten dank zunehmender Nachahmer, die mit ihrer Umsetzung selbst zu Autoritäten werden und für fachliche Zuverlässigkeit mit „eigenem Namen“ einstehen (vor allem Wissenschaftler und Berater)

### Beispiele für neuere Organisationseinheiten und Stellentypen in Hochschulen

- Change Management
- Fundraising
- Hochschulcontrolling/Akademisches Controlling
- Hochschulmarketing
- Organisationsentwicklung
- Projektmonitoring/Projektmanagement
- Prozessmanagement
- Public Relations
- Qualitätsmanagement/Qualitätssicherung
- Studiengangsentwicklung

Abbildung 1: Umsetzung von Managementkonzepten an Hochschulen.

Quelle: Eigene Recherche (Online-Stellenbörsen, Hochschul-Homepages)

- Bildung regelrechter „Lehrmeinungen“ über „richtige“ und „konsequente“ Umsetzung, die kaum mehr kritisch infrage gestellt werden

Wie bei jeder Modeerscheinung, verlieren neue Praktiken früher oder später an Strahlkraft. Dann kommt es regelmäßig zu einem interessanten Umschwung. Ehedem beschworene Konzepte werden auf einmal selbst zu Problemen erklärt, an die sodann neue Moden anschließen können, um jene alten zu revidieren. Der Tod der alten ist sogleich die Geburt der neuen Mode. Laut Alfred Kieser kommt es zu diesen Korrekturen, „um die herrschende Praxis alt aussehen lassen zu können“.<sup>3</sup> Die Entwicklung erreicht praktisch kein Ende, weshalb auch vergangene Moden als neue wiederkehren können. So gesehen ist die spürbare Regulierung der Organisationsstrukturen – als Korrektiv libertär geprägter Steuerungserfahrungen – an Hochschulen nachvollziehbar.

Auch anhand von Stellenpolitik kann die Entwicklung beobachtet werden. Die regelmäßige Durchsicht einschlägiger Stellenbörsen zeigt eine Vielfalt an Referentenstellen, die für Funktionen der Hochschulorganisation ausgeschrieben werden und deren Anforderungsprofile in den letzten Jahren einen stilistisch ausgesprochen manageriellen „Touch“ erfahren haben. Ein anderes Beispiel bietet gegenwärtig die intensive Präsentation des Projektmanagements in wissenschaftlichen und administrativen Bereichen. Gerade die Forschung hat das Projektmanagement in einem solchen Maße für sich entdeckt, als kenne man es dort allenfalls seit gestern, weshalb unter dem Druck der Drittmittelakquise wissenschaftliche (oft selbstverständliche) Projektarbeit öffentlichkeitswirksam inszeniert wird. Dies ist insofern bemerkenswert, als projektförmige Arbeit seit jeher die wissenschaftlichen Einheiten kennzeichnet. Der Trend hilft offenbar, Wissenschaft ein „organisiertes“ Antlitz zu geben. So ist die ausgiebige Darstellung des Projekts als Projekt in Hochschulen – mit Niklas Luhman gesprochen –

„auch deshalb attraktiv, weil sie es ermöglicht, das Wissenschaftssystem mit wirtschaftlichen Bedingungen organisatorisch zu koordinieren“.<sup>4</sup>

Eingedenk dieser Überlegung wird eine weitere Funktion der vielen Bemühungen, Hochschulen regelmäßig mit neuen (alten) Managementideen auszustatten, deutlich: im Versuch, eine stärkere „Bewachung“ des traditionell lose gekoppelten Hochschulbetriebs durchzusetzen. Managementansätze geben Auskunft über die Qualität des Vertrauens in die Wissenschaft und damit in das autonom operierende Expertenpersonal. Die gewachsene Regulierungstätigkeit kann kaum verwundern. Sie ist nur eine vorhersehbare Konsequenz des New Public Managements, welches mit „neuer Steuerung“ zwar die Ausweitung der Hochschulautonomie forciert, zugleich jedoch neben gesteigerter Gestaltungsfreiheit auch besondere Rechtfertigung einfordert.

### Einsichten und Folgen

Für die Verwaltungspraxis muss die skizzierte Dynamik keineswegs den pauschalen Verzicht „neuer“ Ansätze zur Folge haben. Natürlich kann keine Hochschule ohne jede Reflexion und Veränderung ihrer Organisationspraktiken, allzumal in Zeiten eines „Massenbetriebs“, bestehen. Fragwürdig sind jedoch die normativen Zugzwänge, die mit Debatten um neue Konzepte einhergehen. Wir wissen aus der Forschung, dass sich für viele Organisationspraktiken regelmäßig die bekannte Formel „aus Alt mach Neu“ bewahrheitet. Elemente früherer Reformversuche und Konzepte leben regelmäßig, wenn auch in neuen Variationen, wieder auf. Die Sehnsucht nach neuen, „richtigen“ Konzepten kann ernüchtern, wird Jahre später auf unerfüllte Hoffnungen zurückgeblickt. Insofern kann es heilsam erscheinen, hohe Management-Ambitionen in Hochschulen zu dämpfen.

Bei der Übernahme von Managementidealen der Wirtschaft wird im öffentli-

chen Sektor leicht übersehen, dass die verminderten Halbwertszeiten vieler Konzepte in der Wirtschaft selbst mittlerweile kritisch diskutiert werden. Gerade das sogenannte „Veränderungsmanagement“ hat in vielen Konzernen die Beschäftigten ermüdet. Oft ist die Phase der Konsolidierung noch nicht einmal abgeschlossen, während schon die nächste Restrukturierung vor der Tür steht. Dieser Verlauf ist auch für Bildungseinrichtungen akut. Scheitern neue Ansätze, werden oftmals praktische Umstände und im Zweifelsfall „anpassungsunfähige“ Personen verantwortlich erklärt. – Eine Schuldzuschreibung, die in der Organisationstheorie beinahe als Topos gilt. Die Klage über praktische Umsetzungsfehler ist nämlich so viel leichter als das Eingeständnis unpassender Ansätze (Abbildung 2). Was immer auch an Hochschulreformen misslingt: Keine Reform scheidet ohne das Bemühen, eilig „Schuldige“ und „Handlungsdefizite“ ausfindig zu machen.<sup>5</sup>



Abbildung 2: Typische Reformprobleme. (Eigene Darstellung)

Überdies ist die – selbst Mode gewordene – Gegenüberstellung von Verwaltung und Management irreführend. Auch die öffentliche Verwaltung hat sich durch alle Zeiten fortlaufend neuen Ansprüchen angepasst und wurde in den letzten Jahrzehnten politisch massiven Änderungen unterzogen. Ein Phänomen ragte in dieser Entwicklung jedoch immer wieder hervor: die Beschwörung, Bürokratien abzubauen und vieles einfacher zu gestalten. Die organisations-theoretische Reflexion kommt zu einem anderen Ergebnis. Das Abräumen der alten Bürokratie führt regelmäßig zur Installation einer neuen. Nicht wenige Beobachtungen bestärken gegenwärtig den Verdacht, dass mit den Plädoyers für die unbürokratische Hochschule teilweise doch eher das Gegenteil des Erwünschten eingetreten ist. ■

#### Literatur

- Brunsson, Nils: The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations. Chichester u.a.: John Wiley & Sons Inc., 1989.
- Czerwick, Edwin: Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes. Dienstrechtsreformen und Beschäftigungsstrukturen seit 1991. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2007.
- Kieser, Alfred: Moden und Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft Nr. 1, Jg. 56 (1996), S. 21–39.
- Kühl, Stefan: Entzauberung der lernenden Organisation. Warum die Hoffnung auf die „guten“ Regeln des Wandels weitgehend vergeblich ist. In: Organisationsentwicklung Nr. 1, Jg. 34 (2015), S. 44–51.
- Kühl, Stefan: Der Sudoku-Effekt. Hochschulen im Teufelskreis der Bürokratie. Bielefeld, transcript, 2012.
- Kühl, Stefan: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden, Springer VS, 2011.

- Larsson, Elin: Managementmoden och popularitetssvängningar. En studie av Lean-konceptet i svensk populärpress 1990–2008, Göteborg, Göteborgs universitet (Handelshögskolan), 2012.
- Luhmann, Niklas: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M., Suhrkamp, 1992.
- Luhmann, Niklas: Reform des öffentlichen Dienstes. Zum Problem ihrer Probleme. In: Ders.: Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen, Westdeutscher Verlag, 1. Auflage 1971, S. 203–256.
- Luhmann, Niklas: Die Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Verwaltungslehre. In: Verwaltungsarchiv. Jg. 56 (1965), S. 303–313.
- Meier, Frank: Die gemanagte Universität – Zum Organisationswandel der Hochschule (Working Paper). In: [http://www.empas.uni-bremen.de/fileadmin/user\\_upload/empas\\_team/Preprints\\_AG\\_Schimank/Meier2010GemanagteUniversitaet.pdf](http://www.empas.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/empas_team/Preprints_AG_Schimank/Meier2010GemanagteUniversitaet.pdf) (2010) [19.01.2015]
- Meyer, John W.; Rowan, Brian: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology Nr. 2, Jg. 83 (1977), S. 340–363.
- Nicolai, Alexander: Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Wiesbaden: Gabler, 2000.
- Münch, Richard: Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. Frankfurt/M., Suhrkamp, 2009.
- Richter, Peter: Die Organisation öffentlicher Verwaltung. In: Apelt, M.; Tacke, V. (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden, Springer VS, 2012, S. 91–112.
- Westerlund, Gunnar; Sjöstrand, Sven-Erik: Organizational Myths. London, Harper & Row, 1979.

- 1 Zum Begriff: Czerwick 2007, S. 64–72.
- 2 Für eine facettenreiche, pointierte Darstellung zur Verbreitung von Managementkonzepten: Kieser 1996, S. 23–29.
- 3 Kieser 1996, S. 33.
- 4 Luhmann 1992, S. 339.
- 5 Vgl. Kühl 2012, S. 115–135.

### Leserbrief zum Artikel „Anrechnung beruflich erworbener Kompetenzen auf Hochschul- studiengänge – Fluch oder Segen?“ von Christof Müller und Heiko Burchert in DNH 1/2015

In dem Artikel wird berichtet, dass einer Gruppe von Studierenden mit beruflicher Vorbildung in den ersten beiden Semestern, z. B. beim Studiengang BWL pro Semester 10 Credits, also 33 Prozent der geforderten Prüfungen, erlassen wurde und dass diese Studierenden dann in vielen der restlichen Prüfungen bessere Noten als andere erzielten, die alle Prüfungen – also 100 Prozent Leistung – bringen mussten.

Es fehlt eine Vergleichsgruppe, die keine berufliche Vorbildung hat und der ebenso 33 Prozent der geforderten Prüfungen erlassen wird.

Ich erlaube mir zu vermuten, dass eine solche Vergleichsgruppe ebenso in den verbleibenden Prüfungen besser abschneiden würde. Denn wenn Studierende mit der gleichen durchschnittlichen Leistungsfähigkeit nur 2/3 der Workload haben, wäre es doch sehr verwunderlich, wenn das Prüfungsergebnis nicht auch besser würde.

Prof. Dr. Herbert Reichel  
[herbert.reichel@hof-university.de](mailto:herbert.reichel@hof-university.de)

Leserbriefe geben nicht notwendigerweise die Meinung der Redaktion wieder. Eventuelle Kürzungen behält sich die Redaktion vor.

## 4/2015 Europa – Kontinent der Chancen

## 5/2015 Citizen Science – Wissenschaft mitten in der Gesellschaft

Schicken Sie uns Ihre Beiträge, Informationen und Meinungen!  
Kontaktadresse: Prof. Dr. Christoph Maas · [christoph.maas@haw-hamburg.de](mailto:christoph.maas@haw-hamburg.de)

Redaktionsschluss für die Ausgabe 4/2015 ist der **26. Juni 2015**  
Redaktionsschluss für die Ausgabe 5/2015 ist der **31. August 2015**

# Pflichtenübertragung im Arbeitsschutz auf Professoren

Der Arbeitgeber ist grundsätzlich für den Arbeitsschutz nach § 3 Abs. 1 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) zuständig. Das sind die Länder bzw. im Falle der Dienstherrnfähigkeit auch die Hochschulen selbst. Soweit Hochschulen nicht dienstherrnfähig sind, sind sie Dienststellen im Bereich des öffentlichen Dienstes und gelten damit als Betriebe (§ 2 Abs. 5 ArbSchG).

## Grundsätze des Arbeitsschutzes

Der Arbeitgeber hat nach § 4 ArbSchG bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes allgemeine Grundsätze zu beachten, insbesondere ist die Arbeit so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie eine Gefährdung der physischen und die psychischen Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird. Bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen. Spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen. Den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen.

Der Arbeitgeber hat die für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundene Gefährdung durch eine Beurteilung zu ermitteln. Gleichzeitig legt er fest, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind (§ 5 Abs. 1 ArbSchG). Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch (§ 5 Abs. 3 ArbSchG):

1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,

3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen, sowie den Umgang damit,
4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten oder
6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

Es gelten eine Vielzahl weiterer spezieller Vorschriften und technischer Regelwerke, insbesondere beim Umgang mit gefährlichen Stoffen, beispielsweise das Chemikaliengesetz (ChemG), das Gentechnikgesetz (GenTG), die Störfallverordnung und die Strahlen- und Röntgenschutzverordnung.

Weiter finden die Unfallverhütungsvorschriften der Unfallversicherungsträger – die Berufsgenossenschaften und für die öffentliche Hand die Unfallkassen – Anwendung, vgl. § 15 Abs. 1 des Siebten Buchs des Sozialgesetzbuchs (SGB VII). Allgemein ist insbesondere die Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“ anwendbar. Die Unfallverhütungsvorschrift verlangt in § 2, dass die erforderlichen Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie für die Gewährleistung einer wirksamen Ersten Hilfe getroffen werden.

## Wahrnehmung des Arbeitsschutzes

Neben dem Arbeitgeber sind Personen, die mit der Leitung eines Unternehmens oder eines Betriebes beauftragt sind, im Rahmen der ihnen übertragenen Aufgaben und Befugnisse für die

Einhaltung der sich aus dem Arbeitsschutzgesetz ergebenden Pflichten verantwortlich (§ 13 Abs. 1 Nr. 4 ArbSchG). Die Hochschulleitung ist daher zunächst verantwortlich für den Arbeitsschutz. Auf der Grundlage dieser Vorschriften lässt sich allerdings keine kraft Gesetzes bestehende Verantwortlichkeit eines Dekans für die Beachtung der arbeitsschutzrechtlichen Pflichten begründen, VG Augsburg, Urteil vom 20. Dezember 2012, Az. Au 2 K 11.632.

Auch an Hochschulen müssen arbeitschutzbezogene Funktionen besetzt werden. In Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten hat der Unternehmer einen oder mehrere Sicherheitsbeauftragte zu bestellen (§ 22 SGB VII). Nach dem Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit (ASiG) hat der Arbeitgeber Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit bzw. Sicherheitsingenieure zu bestellen. Diese Spezialkräfte unterstützen den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz und unterliegen insoweit keiner Direktion oder Weisungsbefugnis, haben selbst jedoch auch keine Weisungsbefugnis oder Vorgesetztenstellung. Oft erhalten technische Mitarbeiter solche Funktionen übertragen.

Allein auf der Grundlage einer Laborleitung oder Laborverantwortung der Hochschullehrer besteht nicht ohne Weiteres eine Arbeitgeberfunktion. Eine faktische Laborverantwortung und die eigenverantwortliche Aufgabenwahrnehmung sind nicht zwingend mit einer dienstrechtlichen Weisungsbefugnis und Vorgesetztenstellung verbunden. Soweit Hochschullehrer allerdings Mitarbeiter führen, müssen sie auch die Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen überwachen und durchsetzen.

## Zuweisung von Arbeitsschutzverantwortung

Es kommt in der Praxis vor, dass Hochschullehrern die Verantwortlichkeit des Dienstherrn für den Arbeitsschutz nach § 13 Abs. 2 ArbSchG für einen näher zu bestimmenden Bereich ausdrücklich übertragen wird (vgl. VG Augsburg a.a.O. für eine juristische Fakultät). Danach kann der Dienstherr zuverlässige und fachkundige Personen damit beauftragen, ihm obliegende Aufgaben nach dem Arbeitsschutzgesetz in eigener Verantwortung wahrzunehmen (ähnlich auch § 13 der Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“). Damit wird der Aufgabenbereich des Professors um den Bereich des Arbeitsschutzes erweitert. Eine solche Delegation von Verwaltungsaufgaben auf Professoren hielt das Verwaltungsgericht Augsburg für grundsätzlich zulässig, da die Mitwirkung an der Verwaltung der Hochschule zu den hauptberuflichen Aufgaben einer Professur zähle. Ein Eingriff in den von Artikel 5 Abs. 3 Satz 1 des Grundgesetzes (GG) geschützten Kernbereich finde hierdurch nicht statt, da kein unmittelbarer Einfluss auf Forschung und Lehre genommen werde. Es handele sich bei einer entsprechenden Aufgabenübertragung um eine rechtmäßige dienstliche Weisung des Dienstherrn an den Professor in seiner Stellung als Landesbeamter, neben seinen üblichen Aufgaben im Bereich seiner Professur die Verantwortung für die Beachtung der arbeitsschutzrechtlichen Vorgaben wahrzunehmen.

Eine Übertragung dieser Verantwortung kommt nur für den Bereich infrage, in dem der Professor Weisungs- und Durchsetzungsmöglichkeiten besitzt,

beispielsweise im Falle der Laborbetreuung gegenüber sämtlichen Labormitarbeitern. Allgemein gilt, dass sich überall dort, wo mit einer Funktion keine zusätzliche Weisungsbefugnis oder Vorgesetztenstellung verbunden ist, auch keine zusätzliche Verantwortung ergibt. Da einem Professor – oder auch dem Dekan – im Bereich der Arbeitssicherheit keine Weisungsbefugnis gegenüber anderen Professoren zusteht, kann insoweit auch keine Übertragung erfolgen. Professoren verantworten ihre Arbeitsbereiche und Laborräume jeweils für sich selbst. Studierenden gegenüber gibt es ohne eine dienstrechtliche Beziehung ebenfalls keine Weisungsbefugnis. Allerdings müssen diese hinreichend über Gefahren und Sicherheitsanforderungen unterwiesen werden.

Die erforderliche hinreichende Fachkunde als fachliche Qualifikation des Beauftragten setzt voraus, dass die erforderlichen theoretischen Kenntnisse und praktischen Fähigkeiten vorhanden sind, um die einschlägigen Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsvorschriften einzuhalten und die entsprechenden Maßnahmen für ihre Durchführung zu treffen. Dabei variieren die Anforderungen an die Fachkunde je nach dem Gefährdungspotenzial der zu überwachenden Arbeitsplätze. Bei Professoren ist die Fachkunde in ihrem fachlichen Profil sowie hinsichtlich wenig gefahrrelevanter Arbeitsplätze regelmäßig gegeben.

Es gehört zu den weiter dem Dienstherrn obliegenden Aufgaben, die Verantwortlichen ausreichend und wieder-

holt zu instruieren, er verantwortet weiterhin die Organisation und Überwachung dieser Maßnahmen. Vom Dienstherrn kann auch eine Gefährdungsbeurteilung der jeweiligen Arbeitsplätze verlangt werden. Auch erfolgt eine Zusammenarbeit mit den Sicherheitsbeauftragten und den Sicherheitsingenieuren und anderen Fachkräften für Arbeitssicherheit.

## Haftung

Eine Verletzung von Pflichten im Arbeitsschutz wird teilweise durch spezielle Straf- und Bußgeldvorschriften sanktioniert (z. B. § 25, § 26 ArbSchG, § 209 Nr. 1 SGB VII). Darüber hinaus begründet die Verantwortlichkeit für den Arbeitsschutz eine straf- und ordnungswidrigkeitsrechtliche Garantienpflicht, die etwa zur Strafbarkeit wegen fahrlässiger Körperverletzung durch Unterlassen führen kann. Da Mitarbeiter und Studierende voll verantwortlich für ihr eigenes Handeln sind, kann bei erkannten Gefahren jedoch auch eine bewusste und eigenverantwortliche Selbstgefährdung vorliegen, für die der Arbeitgeber trotz eigener Pflichtverletzungen strafrechtlich nicht zu belangen ist (OLG Rostock, Urteil vom 10. September 2004, Az. 1 Ss 80/04 I 72/04). Die praktische Bedeutung der Strafbarkeit an Hochschulen ist gering.

Die zivilrechtliche Haftung, beispielsweise die Schadenersatzhaftung, ist aufgrund des beamtenrechtlichen Haftungsprivilegs begrenzt auf den Regressanspruch des Dienstherrn bei grober Fahrlässigkeit des Beamten (siehe DNH 2/2015, S. 74). Einen Anspruch des Beamten, aufgrund der Fürsorgepflicht des Dienstherrn von Haftungsrisiken verschont zu bleiben, gibt es nicht.

*Erik Günther*

# Neue Bücher von Kolleginnen und Kollegen

## Technik/Informatik/Naturwissenschaften

### **Kleine Formelsammlung Mathematik**

H.-J. Bartsch, M. Sachs (HS München)  
6., neu bearbeitete Auflage  
Hanser Verlag 2015

### **Grundkurs Informatik: Grundlagen und Konzepte für die erfolgreiche IT-Praxis – Eine umfassende, praxisorientierte Einführung**

G. Beneken, H. Ernst, J. Schmidt  
(HS Rosenheim)  
5., vollständig überarbeitete Auflage  
Springer Verlag 2015

### **Bewegungstechnik – Konzipieren und Auslegen von mechanischen Getrieben**

A. Fricke, D. Günzel, T. Schaeffer  
(OTH Regensburg)  
Hanser Verlag 2015

### **Physik Smart Book (CD) eLearning für Studierende der Technik und Informatik**

D. Hannemann (Westfälische HS)  
14. Auflage  
Haverlag 2015

### **Elektromobilität – Grundlagen und Praxis**

A. Karle (HS Furtwangen)  
Hanser Verlag 2015

### **Mathematik für das Ingenieurstudium**

J. Koch, M. Stämpfle  
(beide HS Esslingen)  
3., aktualisierte und erweiterte Auflage  
Hanser Verlag 2015

## Betriebswirtschaft/Wirtschaft/Recht

### **Risikomanagement in Unternehmen**

(E-Book)  
H.-C. Brauweiler (Westfälische HS Zwickau)  
SpringerGabler Verlag 2015

### **Begeistern – Wissen – Lernen – Fakten über Wirtschaft – Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung in hierarchische Module**

Bd. 5 – Konstitutionaler Rahmen: Unternehmenswendepunkte  
Bd. 6 – Institutionaler Rahmen von Betrieben  
E. Clausius (Westfälische HS Zwickau)  
Books on Demand 2015

### **Unternehmensführung**

H. Meier (HS Bonn-Rhein-Sieg)  
5. Auflage  
Verlag NWB

### **Employer Branding in Krankenhäusern und in Non-Profit-Organisationen**

Band 1 der Reihe Ausgewählte betriebswirtschaftliche Managementprobleme in Gesundheits- und Sozialbetrieben  
Hrsg. von H. Ptak (Ev. HS Berlin)  
epubl Verlag 2015

### **Wiley-Schnellkurs Projektmanagement**

H. Timinger (HAW Landshut)  
Wiley-VCH Verlag 2015

### **Fit für die Prüfung: IFRS**

J. Wöltje (HS Karlsruhe)  
UVK Verlagsgesellschaft mbH 2015

## Soziale Arbeit

### **Doing family – Familienalltag heute: Warum Familienleben nicht mehr selbstverständlich ist**

Hrsg. von K. Jurczyk, A. Lange, B. Thiessen (HS Landshut)  
Beltz Juventa 2014

### **Soziale Erfindungen – Soziale Arbeit. Theoretisches, Erfinderisches, Praktisches**

Hrsg. von N. R. Müllert, C. Stracke-Baumann (HS München)  
AG SPAK 2014

## Sonstiges

### **Eutopia 2 Non Linear Multiple Hybrid Solutions**

A. M. Pasing (HS Düsseldorf)  
Revolver Books 2014

# Neuberufene

## Baden-Württemberg



Prof. Dr. rer. pol. Christian **Schäfer**, Quantitative Betriebswirtschaftslehre und Strategisches Management, DHBW Mannheim

Prof. Dr.-Ing. Wolfgang **Heß**, Informatik, insb. Mobile Computing und Technische Informatik, HS Heilbronn

Prof. Dr. Gerd J. **Hahn**, Operations Management und Prozessinnovation, German Graduate School of Management and Law (GGS)

Prof. Dr.-Jochen **Eckart**, Verkehrsökologie, HS Karlsruhe

Prof. Dr.-Ing. Fahmi **Bellalouna**, Rechnerinsatz im Maschinenbau, HS Karlsruhe

## Bayern



Dr. phil. Steffen **Brockmann**, Erziehung und Bildung im Lebenslauf, TH Nürnberg

Prof. Dr. Bernd **Ankenbrand**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensrechnung und Controlling, HS Würzburg-Schweinfurt

Prof. Dr.-Ing. Guido **Stehr**, Grundlagen der Elektrotechnik und angewandte Elektronik, HS München

Prof. Dr.-Ing. Ulrich **Kornagel**, Audiologie und Elektronik, TH Nürnberg

Prof. Dr. Oliver **Hofmann**, Grundlagen der Programmierung und mobile Internet-Programmierung, TH Nürnberg

Prof. Dr. Wolfgang **Bremer**, Wirtschaftsinformatik, TH Nürnberg

Prof. Dr. Gunnar **Grün**, Systemintegration effizienter Gebäude, TH Nürnberg

# Neuberufene

Prof. Dr. Frank **Opferkuch**, Energie und Speichertechnologien, insbes. dezentrale Energiewandlung und Energiespeicherung, TH Nürnberg

Prof. Sybille **Schenker**, Illustration, TH Nürnberg

Dr.-Ing. Martin **Synold**, Konstruktion und Entwicklung von ressourceneffizienten Tragwerken mit innovativen Werkstoffen, HS Coburg

Prof. Dr. Peter J. **Raab**, Embedded Systems und Fahrzeugkommunikation, HS Coburg

Prof. Dr. Ulrike **Posch**, Medien- und Sozialmanagement, FHM Bamberg

Prof. Dr. Wilke **Hammer-schmidt**, PR und Marketingkommunikation, HS Neu-Ulm

## Berlin



Prof. Dr. Peter **Gregorius**, Digitale Systeme, Beuth HS Berlin

Prof. Dr. Sabine **Hagemann**, Gentechnik, Molekularbiologie, insbes. Medizin, Beuth HS Berlin

Prof. Dr. rer. pol. Michael **Paarz**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Steuern und Wirtschaftsprüfung, HWR Berlin

Prof. Dr.-Ing. Thomas **Hücker**, Elektronische Netze und Hochspannungstechnik, HTW Berlin

Prof. Dr.-Ing. Daniel Patrick **Randolph**, Konstruktion und Maschinenelemente, Beuth HS Berlin

Prof. Dr.-Ing. Matthias Dieter **Kloas**, Mess- und Regelungstechnik, Beuth HS Berlin

## Bremen

Prof. Dr. Wiebke **Scharff-Rethfeldt**, Logopädie, HS Bremen



## Hamburg

Prof. Dr. Thomas **Martens**, Pädagogische Psychologie, Medical School Hamburg



Prof. Dr. Ronald **Deckert**, Unternehmensführung, HS Fresenius

## Hessen

Prof. Dipl.-Ing. Kristian **Kaffenberger**, Gestalten und Entwerfen, HS Darmstadt



Prof. Dipl.-Ing. Heinrich **Les-sing**, Baukonstruktion und Entwerfen, Frankfurt University of Applied Sciences

Prof. Dr. Carsten **Zahout-Heil**, Messtechnik und Sensorik, HS Darmstadt

Prof. Dr.-Ing. Niklas **Döring**, Mechanische Verfahrenstechnik und Apparate- und Rohrleitungsbau, Frankfurt University of Applied Sciences

Prof. Dr. Rohtraud **Pichner**, Mikrobiologie und Lebensmittelhygiene, HS Fulda

Prof. Dr. rer. nat. Irene Schmalen, Mathematik, THM Gießen

Prof. Dr. Anne **Schäfer**, Sozial- und Gesundheitsrecht, HS Fulda

Prof. Dr. Stephan **Weyers**, Mathematik und Didaktik, THM Gießen

Prof. Dr. Daniel **Hanß**, Umweltpsychologie und Nachhaltigkeit, HS Darmstadt

Prof. Dr. Ingo **Hamm**, Markt-, Konsumenten- und Medienpsychologie, HS Darmstadt

Prof. Dr. Angelika **Nake**, Familien-, Betreuungs- und Jugendhilferecht, HS Darmstadt

Prof. Dr. Christian **Brütt**, Sozialpolitik und Sozialverwaltung, HS Darmstadt

Prof. Dr. Jens **Eufinger**, Technische Mechanik und virtuelle Produktentwicklung, HS Darmstadt

Prof. Dr. Svenja **Heck**, Behinderten- und Heilpädagogik, HS Darmstadt

Prof. Dr. Margot **Mieskes**, Informationswissenschaft, insbes. Forschungs- und Wirtschaftsdaten, HS Darmstadt

Prof. Dr. Julika **Bürgin**, Bildung der Lebensalter, Forschungsmethoden, HS Darmstadt

## Mecklenburg-Vorpommern



Prof. Dr. rer. nat. Christoph **Hornberger**, Angewandte Physik und Antriebstechnik, HS Wismar

Prof. Dr. Frank **Löwner**, Fotogrammetrie, Fernerkundung, GIS und Kartografie, HS Neubrandenburg

Prof. Dr. Knut **Verbarg**, Wirtschaftsinformatik, insbes. Betriebsinformatik und Datenbanken, FH Stralsund

## Niedersachsen



Prof. Dr. phil. Helene **Göt-schel**, Gender in Ingenieurwissenschaften und Informatik, HS Hannover

Prof. Dr. phil. Christine **Baur**, Interkulturalität in der Sozialen Arbeit, Ostfalia HS

Prof. Dr.-Ing. Volker **Krämer**, Ingenieurholzbau und Präfabrikation, HAWK Hildesheim-Holzminden-Göttingen

# Neuberufene

## Nordrhein-Westfalen



Prof. Dr. phil. habil. Andris **Breitling**, Ethik, Sozialphilosophie und Kulturtheorie, HS Niederrhein

Prof. Dr. Franz Josef **Weiper**, Logistik-IT, FH Köln

Prof. Dr.-Ing. Ralph **Lindken**, Fluidodynamik, Strömungsmaschinen, Energietechnik, Numerische Fluidmechanik (CFD), HS Bochum

Prof. Dr.-Ing. Martin **Eisemann**, Informatik und Computergrafik, FH Köln

Prof. Dr.-Ing. Norman **Lupa**, Maschinenbau, insbes. Computer Aided Engineering, HS Niederrhein

Prof. Dr. phil. Sonja **Damen**, Bildung und Erziehung in der Kindheit, Fließner FH Düsseldorf

Prof. Dipl.-Des. Mone **Schliephack**, Illustration und Zeichnung, HS Düsseldorf

Prof. Dr. Stephan **Schmitz**, Naturwissenschaftliche Grundlagen, FHM Pulheim

Prof. Dr. Kristina **Reitz**, Methoden der Sozialen Arbeit, insbes. Konfliktvermittlung und Beratung (Georg-Gottlob-Stiftungsprofessur), HS Niederrhein

Prof. Dr. phil. Stefan **Gesmann**, Erwachsenenbildung und Weiterbildung in der Sozialen Arbeit, FH Münster

Prof. Dr. rer. pol. Monika **Engelen**, Betriebswirtschaftslehre, insbes. Marketing, FH Köln

Prof. Dipl.-Ing. Andreas **Deuter**, Informatik für Technik und Produktion, HS Ostwestfalen-Lippe

Prof. Dr. Marc **Schulz**, Soziologie der frühen Kindheit und Familie, FH Köln

Prof. Dr. Rulf Jürgen **Treidel**, Management im Tourismus, FMH Bielefeld

Prof. Jörg **Kiefel**, Szenografie, insbes. Kunst der Inszenierung im Raum, HS Ostwestfalen-Lippe

Prof. Dr. Stefan **Bente**, Informatik und Softwaretechnik, FH Köln

Prof. Dr. Michael **Jahr**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre sowie Quantitative Methoden, EUFH Neuss

Prof. Dipl.-Ing. Christoph **Ackermann**, Tragkonstruktion, HS Düsseldorf

Prof. Dipl.-Ing. Sabine **Keggenhoff**, Entwerfen Innenarchitektur, HS Düsseldorf

## Rheinland-Pfalz



Prof. Dr.-Ing. Michél **Bender**, Massivbau, HS Trier

Prof. Dr. Vesna **Prokic**, Strahlentherapie und Medizintechnik, HS Koblenz

Prof. Dr. Andreas **Link**, Bau- und Immobilienwirtschaft, HS Mainz

Prof. Dr.-Ing. Carina **Neff**, Massivbau und Spannbeton, HS Kaiserslautern

Prof. Nina **Knape**, Hebammenwissenschaft, HS Ludwigshafen

Prof. Dr. Joachim **Melcher**, Wirtschaftsinformatik, HS Ludwigshafen

Prof. Dr. Julia **Unterhinninghofen**, Mathematik und Technik, insbes. Optik und Lichttechnik, HS Koblenz

Prof. Dr. Dörte **Ziegler**, Wasserressourcen- und Umweltmanagement, HS Koblenz

Prof. Dipl.-Ing. Tim **Göckel**, Holzbau und Festigkeitslehre, HS Koblenz

Prof. Dr. Jörg **Lux**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Logistik und Operations Research, HS Koblenz

Prof. Dr. Hans-Dieter **Gerner**, Volkswirtschaftslehre und quantitative Methoden, HS Koblenz

Prof. Dr. Michael **Christ**, Betriebswirtschaftslehre, insbes. Human Resource Management und Soziale Interaktion, HS Mainz

Prof. Dr. Bernhard **Ostheimer**, Wirtschaftsinformatik, insbes. medienorientierte Wirtschaftsinformatik, HS Mainz

Prof. Dr. Markus **Reitz**, nationales und europäisches Wirtschaftsrecht, HS Mainz

## Sachsen



Prof. Dr. phil. Bärbel **Dangel**, Pflegewissenschaft, FH Dresden

## Schleswig-Holstein



Prof. Dr. rer. nat. Dorina **Gumm**, Medieninformatik, insbes. Webtechnologie, FH Lübeck

## Thüringen



Prof. Folker **Flüggen**, Maschinenbau und Konstruktion, HS Nordhausen

Prof. Dr. phil. Andrea **Nachtigall**, Gender und Diversity in der Sozialen Arbeit, EAH Jena

Prof. Dr. Britta **Gebhard**, Frühförderung, HS Nordhausen