

Die Neue Hochschule DNH

Bettina Franzke Interkulturelle Kompetenzen für die Polizei – Erwartungen an eine Instanz mit hoher Außenwirkung

Malte Schophaus Reflexionskompetenz und Bürokratie

Michael Frey Erfolgsmodell angewandte Forschung an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl

Elmar Schmitz Qualifizierung von Fach- und Führungskräften für die öffentlichen Verwaltungen in Hessen

Berthold Best Das technische Referendariat als Karrierechance

für anwendungsbezogene Wissenschaft und Kunst



BACHELOR-
UND MASTER-
AUSBILDUNG
FÜR DEN

ÖFFENTLICHEN
DIENST

Seminartermine 2016

-
- Fr. 10. Juni
**Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren
an Hochschulen**
Siegburg, Kranz Parkhotel, 10:00 Uhr bis 17:30 Uhr
-
- Fr. 10. Juni
Bewerbung, Berufung und Professur
Nürnberg, Intercityhotel, 10:30 Uhr bis 17:00 Uhr
-
- Fr. 17. Juni
Bewerbung, Berufung und Professur
Siegburg, Kranz Parkhotel, 10:30 Uhr bis 17:00 Uhr
-
- Fr. 24. Juni
**Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren
an Hochschulen**
Hannover, ANDOR Hotel Plaza, 10:00 Uhr bis 17:30 Uhr
-
- Fr. 1. Juli
**Hochschulrecht:
Grundlagen und aktuelle Entwicklungen**
Hannover, ANDOR Hotel Plaza, 10:00 Uhr bis 17:30 Uhr
-
- Fr. 15. Juli
Bewerbung, Berufung und Professur
Berlin, Beuth Hochschule, 10:30 Uhr bis 17:00 Uhr
-
- Fr. 28. Oktober
**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*

Der Hochschullehrerbund **h**l**b** bietet Ihnen

- > **die Solidargemeinschaft** seiner mehr als 6.500 Mitglieder,
- > **Beratung** in allen Fragen des Hochschullehrerberufs, z. B. zur W-Besoldung, zu Fragen der Organisation von Lehre und Forschung, zur Nebentätigkeit und zur Altersversorgung,
- > **Informationen** durch die einzige Zeitschrift für den Fachhochschulbereich „Die Neue Hochschule“,
- > **Rechtsberatung** durch Mitarbeiter der Bundesgeschäftsstelle sowie den **h**l**b**-Rechtsschutz (Umfang und Verfahren auf www.hlb.de > Mitgliederbereich),
- > **eine Dienstaftpflichtversicherung**, die den Schlüsselverlust einschließt.

Foto: S. Maas



Höhere Qualität im Dienst für die Bürgerinnen und Bürger, Aufstieg durch berufsbegleitendes Studium, Aufbau von Forschungsbereichen – die Fachbereiche und Hochschulen für öffentliche Verwaltung stellen sich den Herausforderungen für ein zeitgemäßes Studium.

BÜROKRATIE WAR GESTERN – VERWALTUNG BRAUCHT BILDUNG

Die Versuchung war da – aber nein: Ich bringe keinen der wohlfeilen Beamtenwitze als Einstieg ins Thema. Die Ausbildung für Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst gehört seit Langem zu den Aufgaben der Fachhochschulen. Da sie aber nur an wenigen Standorten und oft auch an spezialisierten Hochschulen stattfindet, ist uns diese Arbeit der Kolleginnen und Kollegen nicht immer präsent. Das aktuelle Heft der DNH bietet aufschlussreiche Einblicke in diesen Bereich.

Malte Schophaus macht einsichtig, welche Kompetenzen heute im gehobenen Verwaltungsdienst selbstverständlich gefordert sind und wie ein Bachelorstudium in Nordrhein-Westfalen darauf vorbereitet (Seite 74). Der Vergleich mit den hessischen Verhältnissen, die Elmar Schmitz darstellt, zeigt, dass die Zeiten eines „one size fits all“-Beamtentums lange vorbei sind, sondern die Bundesländer verschiedene Wege erproben und die Akzente unterschiedlich setzen (Seite 82).

Bettina Franzke wendet sich der Ausbildung für den Polizeidienst zu. Beim Lesen dieses Beitrags hatte ich das Gefühl, nicht nur etwas über einen speziellen Studiengang zu erfahren, sondern zugleich auch wie in einem Spiegel zu sehen, welche hohen Anforderungen wir Bürgerinnen und Bürger an das professionelle Handeln der Polizei stellen (Seite 70).

Forschen für die Verwaltung – was bitte schön soll das denn sein? Wenn Sie den Beitrag von Michael Frey gelesen haben, dürften diese Begriffe für Sie kein Gegensatz mehr sein. Am Beispiel der Energiewende wird deutlich, wie politische Richtungsentscheidungen für die

Verwaltung relevante Forschungsfragen aufwerfen (Seite 78).

Eine grundsätzliche Neuerung hat „Bologna“ für den Zugang zum höheren Dienst gebracht. Über einen Masterstudiengang wird der Aufstieg aus dem gehobenen Dienst möglich. Zwei Beispiele aus Sachsen und aus Baden-Württemberg stellen sich auf den Seiten 90 und 91 vor.

Auch außerhalb des unmittelbar hoheitlichen Bereichs bietet der öffentliche Dienst vielseitige Beschäftigungsmöglichkeiten für Absolventinnen und Absolventen unserer Hochschulen. Nach der Privatisierung von Bahn und Post ist der technische Dienst weitgehend aus unserem Blickfeld verschwunden. Berthold Best erinnert uns daran, welche Chancen hier bundesweit bestehen (Seite 86). Ein Dauerbrenner ist hingegen das Studium der Sozialen Arbeit. Hier stellt sich auf Seite 85 ein neues Studiengangskonzept vor.

Allerdings ist die zunehmende Akademisierung der Ausbildung für den gehobenen Dienst keine Einbahnstraße. Hier in Hamburg mussten wir erst kürzlich erleben, dass die wenige Jahre zuvor gegründete Hochschule für Finanzen in eine Steuerakademie umgewandelt wurde. War es den politisch Verantwortlichen zu heikel, zukünftige Finanzbeamtinnen und -beamte von Professorinnen und Professoren ausbilden zu lassen, die wissenschaftlich arbeiten oder sogar forschen?

Ja, unsere Bachelor- und Masterstudiengänge fordern das hergebrachte Verständnis von Verwaltung und Beamtentum heraus – und das ist gut so!

Ihr
Christoph Maas



65 Editorial:
Bürokratie war gestern – Verwaltung braucht Bildung

Aufsätze

70 Interkulturelle Kompetenzen für die Polizei – Erwartungen an eine Instanz mit hoher Außenwirkung
Bettina Franzke

74 Reflexionskompetenz und Bürokratie
Malte Schophaus

78 Erfolgsmodell angewandte Forschung an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl
Michael Frey

82 Qualifizierung von Fach- und Führungskräften für die öffentlichen Verwaltungen in Hessen
Elmar Schmitz

86 Das technische Referendariat als Karrierechance
Berthold Best

h/b-Aktuell

68 Karim Khakzar zum neuen Sprecher der HRK-Mitgliedergruppe der Fachhochschulen gewählt

69 Die Zukunft der Akkreditierung in Deutschland – Podiumsdiskussion zur Bundesdelegiertenversammlung 2016

Fundgrube

81 Zitat von Adolph Diesterweg

Berichte

89 Deutsche Fachhochschulen im internationalen Leistungsvergleich erfolgreich

92 Hochschulallianz fordert Professional Tenure Track

93 15 Jahre „Bologna“: Studie unternimmt umfassende Bestandsaufnahme der Ingenieurausbildung in Deutschland



Die Energiewende wirft auch im Verwaltungsbereich anspruchsvolle Forschungsfragen auf (Seite 78).

Foto: V. Maas



Beim internationalen U-Multirank-Leistungsvergleich belegt die Hochschule Reutlingen einen Spitzenplatz (Seite 89).
Foto: HS Reutlingen/Scheuring

- 77 Impressum
- 93 Autoren gesucht
- 96 Neue Bücher von Kolleginnen und Kollegen
- 96 Neuberufene

FH-Trends

- 85 SRH Hochschule Hamm
Fachkräftemangel im sozialen Bereich – neues duales Studium ermöglicht bedarfsgerechte Ausbildung und passgenaue Qualifizierung für die Kinder- und Jugendhilfe
- 90 Fachhochschule der sächsischen Verwaltung
Masterstudiengang Public Governance an der Hochschule Meißen
- 91 Hochschule Kehl
Evaluationsagenturen bestätigen Qualität
- 92 Hochschule München
Die Projekte „DigiTAL“ und „Für die Zukunft gerüstet“ erhalten „Preis für herausragende Lehre“ des bayerischen Wissenschaftsministeriums

Wissenswertes

- 94 Verwaltungsgericht Münster zur Weisungs(un)gebundenheit von Professoren und zur Reichweite der Wissenschaftsfreiheit



Der berufsbegleitende Masterstudiengang „Public Governance“ der Hochschule Meißen orientiert sich am Leitbild „Verwaltung 4.0“ (Seite 90).
Foto: FHSV-FoBiZ

Khakzar zum neuen Sprecher der HRK-Mitgliedergruppe der Fachhochschulen gewählt

Am 23. März wählte die Mitgliedergruppe der Fachhochschulen in der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) Professor Karim Khakzar, Präsident der Hochschule Fulda, zu ihrem neuen Sprecher und damit auch zum Vizepräsidenten der HRK. Er wird ab 1. August 2016 sein Amt antreten. Mit ihm sprach Dr. Karla Neschke.

Neschke: Das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) legte im Februar 2016 einen Beschluss zur Programmakkreditierung vor, in dem es die bisherige Konstruktion des Akkreditierungsstiftungsgesetzes in Nordrhein-Westfalen als nicht ausreichend einstufte. Der Gesetzgeber wurde zur Regelung aufgefordert. Welchen Verbesserungs- und Regelungsbedarf sehen Sie?

Khakzar: Die Akkreditierung wurde vom BVerfG nicht grundsätzlich infrage gestellt. Sie sollte aus meiner Sicht helfen, die Qualität in der Lehre zu optimieren und geeignete Qualitätssicherungssysteme an den Hochschulen zu etablieren. Bei den gesetzlichen Regelungen wäre darauf zu achten, die Qualitätssicherung nicht zu eng zu reglementieren, um den Hochschulen ausreichend Raum für die eigene Gestaltung zu bieten. Neben der etablierten Programmakkreditierung sollte auch das von der HRK angeregte institutionelle Hochschulaudit möglich sein. Da ein solches Audit jedoch erhebliche Ressourcen der Hochschule in Anspruch nimmt, sollte jede Hochschule frei entscheiden können, welches Verfahren sie wählt.

Wie schätzen Sie die Chancen auf das Promotionsrecht für forschungsstarke Fachrichtungen ein, nachdem das Hessische Ministerium Richtlinien dafür vorgelegt hat?

Das Promotionsrecht für Fachhochschulen (FH) bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) wird in Hessen kommen, es ist politisch gewollt. Ich rechne mit der Vergabe noch in diesem Jahr. Die Richtlinien wurden einvernehmlich von Politik und Hoch-

schulen verabschiedet und ich gehe davon aus, dass die geforderten Kriterien von HAW in Hessen erfüllt werden. Meine Hochschule wird in Kürze drei Anträge für die Fachrichtungen Public Health, Globalisierung sowie Soziale Arbeit abgeben, zwei eigenständige und einen in Kooperation mit zwei weiteren hessischen HAW. Weitere Anträge sind derzeit in Vorbereitung.

Die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz hat die neue Exzellenzinitiative verabschiedet. Wie ist dieses Programm aus Ihrer Sicht als Präsident einer HAW einzuordnen?

Grundsätzlich ist es richtig, Forschungsförderung im Wettbewerb durchzuführen. Die Programme sollten aber besser angepasst und gerechter ausgestaltet werden. Ich sehe es kritisch, wenn mit dem Exzellenznachfolgeprogramm und dem Förderprogramm für wissenschaftlichen Nachwuchs, insbesondere für die universitäre Tenure-Track-Professur, ausschließlich die Universitäten bedient werden. Deren Fördermittel stehen in keinem angemessenen Verhältnis zu jenen der Fachhochschulen. Die DFG-Mittel gehen fast ausschließlich an Universitäten. Einschließlich der Exzellenzinitiative sprechen wir hier von jährlich ca. 2,7 Milliarden Euro. Und selbst das Programm „Innovative Hochschulen“ soll – so wurde dies jüngst von Bundesbildungsministerin Johanna Wanke vorgestellt – etwa zur Hälfte an kleine und mittlere Universitäten vergeben werden. Dem gegenüber stehen die Forschungsförderung des BMBF für Fachhochschulen mit derzeit 48 Millionen Euro sowie die angekündigten Mittel aus dem neuen Bund-Länder-Programm „Innovative Hochschulen“. Dieses Verhältnis entspricht in keiner Weise der Leistungsfähigkeit der FH/HAW. Hier wird ein enormes Potenzial verschenkt. Jeder in diesen Hochschultyp investierte Euro erzeugt eine hohe innovative Wirkung. Auch mit Blick auf die Studierendenzahlen an FH/HAW ist dieses Verhältnis der Forschungsfördermittelverteilung

zwischen Universitäten und FH/HAW nicht mehr zeitgemäß.

Welche Ziele haben Sie sich für Ihre Amtszeit gesteckt?

Ich werde mich dafür einsetzen, dass die exzellente Lehre mit hohem Anwendungsbezug als ein wichtiges Profilmerkmal der FH/HAW erhalten bleibt. Für die Ausfinanzierung brauchen wir jedoch eine Fortsetzung des Hochschulpakts 2020. Ein sehr großer Anteil unseres Jahresbudgets kommt inzwischen aus diesem Bund-Länder-Programm. Sollte das Programm nicht in ähnlicher Größenordnung fortgesetzt werden, birgt das ein hohes Risiko, insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Anteil der Studienplätze an Fachhochschulen weiter ansteigen soll. Die Politik strebt seit Längerem einen Anteil von ca. 40 Prozent an FH/HAW an. Daher werde ich mich dafür einsetzen, dass die Verhandlungen zur Weiterführung des Hochschulpakts zeitnah beginnen, um Planungssicherheit zu schaffen.

Ein weiteres Anliegen ist für mich, die Rahmenbedingungen für die Forschung bundesweit zu verbessern und hierzu gezielt die Möglichkeiten der Neufassung von Artikel 91b des Grundgesetzes zu nutzen. Außerdem sollte das hessische Modell der Vergabe des Promotionsrechts auf alle Bundesländer übertragen werden. Und die Hochschulen brauchen mehr Handlungsspielraum bei der Ausgestaltung von Freiräumen für die Forschung, z. B. bei der bedarfsgerechten Gewährung von Lehrdeputatsreduktionen. Die Forschungsprofessuren sehe ich eher kritisch. Sie können zu einer Zweiklassengesellschaft an den Hochschulen führen.

Die Gewinnung neuer Professorinnen und Professoren für FH/HAW ist ein weiteres großes Thema. In etlichen Fächern laufen zwei oder mehr Ausschreibungen, bis eine Stelle nachbesetzt werden kann, vielfach führt auch

das nicht zum Erfolg. Hier gilt es, konsensfähige Lösungen zu finden, die durch entsprechende Bundesprogramme unterstützt werden. Das Modell, jungen, hochqualifizierten Fachhochschulabsolventen eine planbare Entwicklungsperspektive hin zu einer Professur zu bieten, indem die für den Beruf des Hochschullehrers erforderliche Berufspraxis parallel zu einer Tätig-

keit an der Hochschule erworben werden kann, ist möglicherweise eine Option. Allerdings wird dieser Weg auch in Zukunft eher die Ausnahme bleiben.

Als Fachhochschulen müssen wir mit unserer erfolgreichen Arbeit noch deutlich stärker an die Öffentlichkeit treten. Nach Bologna vergeben wir Abschlüsse,

die gleichwertig zu jenen der Universitäten sind, gleichzeitig hat die Forschung große Bedeutung und ein hohes Niveau erreicht. Die rasante Entwicklung der FH/HAW wird in der breiten Öffentlichkeit und in der Politik bislang leider noch viel zu wenig wahrgenommen. Hier sollten wir mehr Werbung in eigener Sache betreiben.

Die Zukunft der Akkreditierung in Deutschland

Der Hochschullehrerbund griff in der Auftaktveranstaltung zu seiner diesjährigen Bundesdelegiertenversammlung den aktuellen Beschluss des Bundesverfassungsgerichts zur Akkreditierung auf. Vertreter der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur und des Niedersächsischen Ministeriums diskutierten am 20. Mai 2016 in Hannover mit den Mitgliedern des hlb** über die Konsequenzen des Beschlusses für das Akkreditierungssystem.**

Wie wird sich die Programmakkreditierung nach dem Bundesverfassungsgerichtsbeschluss vom 17. Februar 2015 (1 BvL 8/10) entwickeln? Zu einer Podiumsdiskussion am Vorabend der Bundesdelegiertenversammlung lud der h**lb** den wissenschaftlichen Leiter der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEvA), Professor Wolfgang Lücke (Präsident der Universität Osnabrück), Professorin Katharina Belling-Seib von der Hochschule Emden/Leer und Mitglied des Stiftungsrates der ZEvA und den Leiter des Referats „Hochschulentwicklung, Qualitätssicherung, Lehrerbildung“ im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Ministerialrat Christof Schiene, ein. Die Referenten waren sich einig, dass der Aufwand der Akkreditierung zwar hoch, aber wichtig sei, um gute und studierbare Studiengänge sicherzustellen.

Professor Nicolai Müller-Bromley, Präsident des h**lb**, führte in das Thema ein und moderierte die Podiumsdiskussion.

Das Gericht stellte die Akkreditierung keineswegs als ein mögliches Instrument der Qualitätssicherung grundsätzlich infrage. Vielmehr forderte es den Gesetzgeber auf, wesentliche Fragen, die die Wissenschaftsfreiheit berühren, per Gesetz zu regeln, zumal die Akkreditierung die in Artikel 5 Absatz 3 Grundgesetz (GG) festgeschriebene Freiheit von Forschung und Lehre tangiert. Vor diesem Hintergrund war es zu erwarten, dass das Gericht die bisher geltende Konstruktion des Akkreditierungsgesetzes in Nordrhein-Westfalen als nicht ausreichend ansehen würde. Dieses Gesetz regelt weder das Verfahren der Akkreditierung, die Rechtsnatur und Rechtswirkungen der Entscheidung einer Akkreditierungsagentur und des Akkreditierungsrates, noch ein geeignetes Widerspruchsverfahren gegen diese Entscheidungen. Der Gesetzgeber verwies bisher lediglich sehr allgemein auf „geltende Regelungen“, nach denen akkreditiert werden soll. Selbst eine grobe Zielbestimmung durch den Hinweis auf fachlich-inhaltliche Mindeststandards und die Berufsrelevanz der Abschlüsse fehlte.

Die Diskutanten waren sich darüber einig, dass es bei der Akkreditierung bleiben und keine Rückkehr zum vorherigen Modell des Genehmigungsverfahrens von Studiengängen durch die zuständigen Ministerien kommen sollte. Der Beschluss des BVerfG ist insofern nicht als „Klatsche“ zu interpretieren, sondern er wird vielmehr den Diskussionsprozess um die Akkreditierung vertiefen. Wolfgang Lücke und Christof

Schiene sehen das Potenzial der Akkreditierung vor allem in einer Verbesserung von Studienbedingungen und der Qualität der Lehre.

Die zahlreichen Erfahrungen mit Akkreditierungen aus den Hochschulen der Delegierten nahmen Wolfgang Lücke und Christof Schiene interessiert auf. Hauptkritikpunkt scheint die Ausgestaltung der Mitwirkung der Gutachter zu sein. Vielfach wird im Verfahren in inhaltliche Aspekte und damit in die Wissenschaftsfreiheit an Punkten eingegriffen, an denen es um Strukturen und die Studierbarkeit von Studiengängen gehen sollte.

Von den möglichen Wegen, die nach dem Beschluss vom Gesetzgeber beschritten werden könnten, sah Christof Schiene die Verhandlung eines Staatsvertrags als das geeignetste Mittel an. Möglich wäre weiterhin eine Vereinbarung der Kultusministerkonferenz (KMK), die in den einzelnen Bundesländern individuell vom Gesetzgeber ausgestaltet werden müsste. Derzeit befasst sich der Hochschulausschuss der Wissenschaftsminister der KMK mit diesem Thema. Es bleibt abzuwarten, welche Lösung letztlich gewählt wird. Da länderübergreifende Abstimmungen anstehen, ist für gesetzliche Regelungen ein ausreichender Zeitraum bis zum 31. Dezember 2017 vom Gericht eingeräumt worden.

Karla Neschke

Interkulturelle Kompetenzen für die Polizei – Erwartungen an eine Instanz mit hoher Außenwirkung



Bettina Franzke

Prof. Dr. Bettina Franzke
 Professorin für Interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW
 Abteilung Köln
 Thürmchenswall 48–54
 50668 Köln
 bettina.franzke@fhoev.nrw.de
 www.fhoev.nrw.de

Seit über zehn Jahren bildet Nordrhein-Westfalen (NRW) seine Nachwuchskräfte der Polizei nur noch für den gehobenen Dienst aus. Derzeit bereiten sich ca. 4.500 Frauen und Männer in NRW auf den Polizeiberuf vor. In dem Studium für den Polizeivollzugsdienst wechseln sich theoretische Abschnitte an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV NRW) mit Trainingseinheiten am Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei NRW und Praktikumsphasen, insbesondere im Wach- und Wechseldienst der Schutzpolizei sowie bei den Ermittlungsdiensten, ab.

Erfolgreich im Sinne polizeilicher Ziele und gleichzeitig – wenn es die polizeilichen Maßnahmen zulassen – zur Zufriedenheit aller zu agieren, ist ein Anspruch, der in den sehr unterschiedlichen polizeilichen Situationen immer wieder aufs Neue bestimmt und häufig in einem kommunikativen Aushandlungsprozess umgesetzt werden muss. Die Polizei ist eine Akteurin mit hoher Außenwirkung, wenn es darum geht, Konflikte unter Zugewanderten sowie in und mit der Aufnahmegesellschaft zu schlichten. Ferner kommt ihr die Aufgabe zu, Ausgrenzungen und Benachteiligungen entgegenzuwirken.

Der Anspruch

In der Ausbildung für den Polizeivollzugsdienst werden die Studierenden nicht auf Auslandsaufenthalte oder internationale Wirtschaftsbeziehungen, wie es häufig in Betriebswirtschaftslehre-Studiengängen der Fall ist, sondern auf Themen und interkulturelle Interaktionen in der deutschen Einwande-

rungsgesellschaft vorbereitet. Der wissenschaftliche Diskurs zum Handeln in einer vielfältigen Gesellschaft, in der sich die klaren Konturen von Kultur aufgelöst haben und fließend ineinander übergehen, ist längst nicht so weit vorangeschritten wie derjenige zum Agieren im internationalen Kontext. Angehende Polizistinnen und Polizisten werden es in ihrem Beruf mit einer Vielzahl unterschiedlicher sozialer und kultureller Milieus zu tun haben. Nach Jacobsen (2011) meint interkulturelle Kompetenz im Polizeiberuf die „sovereäne Teilnahme an einer Vielfalt von Kulturen“ (S. 160). Es handele sich dabei um eine kulturübergreifende Fähigkeit, „die situativ nutzbar ist und nicht auf (vermeintlichem) Wissen über kulturelle Eigenheiten beruht“ (S. 160).

Berufsfeldspezifische, situative interkulturelle Kompetenz

Innerhalb polizeiwissenschaftlicher Kreise (Asmus, 2016, Jacobsen, 2011, Leenen, 2005) wird mitunter argumentiert, dass es für die Polizei keine allgemeine, sondern nur eine berufsfeldspezifische und situative interkulturelle Kompetenz gäbe. An der FHöV NRW wurde das Fach Interkulturelle Kompetenz im Zuge der Umstellung auf Bachelorstudiengänge für den Einstellungsjahrgang 2008 eingeführt, zunächst ohne Leistungsnachweis. 2014 wurden als Ergebnis einer Arbeitsgruppe und mit Unterstützung der Hochschulgremien sowie des Ministeriums für Inneres und Kommunales NRW zwei Professuren für Interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management an der

Interkulturelle Kompetenzen sind für das professionelle Handeln von öffentlich Bediensteten und so auch für Polizeibeamtinnen und -beamte unerlässlich. Allerdings ist diskussionswürdig, welche spezifischen interkulturellen Kompetenzen für dieses Berufsbild auf- bzw. ausgebaut werden sollen, wie dies gelingt und was in einem Bachelorstudiengang „Polizeivollzugsdienst“ erreicht werden kann.

FHöV NRW eingerichtet, die mit dieser Widmung und der Ausrichtung auf Polizei und Verwaltung innerhalb Deutschlands einzigartig sind. Sie haben u. a. die Aufgabe, die Inhalte in interkultureller Kompetenz entlang neuer wissenschaftlicher Entwicklungen und praktischer Anforderungen anzupassen sowie die Qualität der Lehre an den derzeit sieben, ab Herbst 2016 acht Standorten (mit weiteren Nebenstellen) der FHöV NRW mitzusteuern. Insgesamt sind rund 15 Personen in die Lehre interkultureller Kompetenzen für die Polizei eingebunden, darunter nach Wissen der Autorin drei Hauptamtliche. Die Steuerung und Einbindung einer großen Zahl nebenberuflich Tätiger in der Fläche, die sehr unterschiedliche fachliche und persönliche Zugänge zum Thema Interkulturalität besitzen, kann als eine Herausforderung betrachtet werden.

Das Teilmodul Interkulturelle Kompetenz umfasst 24 Lehrveranstaltungsstunden und wird derzeit im Hauptstudium gelehrt. Es bildet zusammen mit den Teilmodulen „Stadtsoziologie, Polizei und Gewalt“, „Europäisierung der Inneren Sicherheit“ und „Fachenglisch“ das Gesamtmodul „Polizei im gesellschaftlichen und politischen Umfeld“. Der Studienabschluss setzt die erfolgreiche Teilnahme an dem Modul voraus. Überlegungen im Rahmen eines Reformprozesses sehen vor, interkulturelle Kompetenz bereits im Grundstudium zu vermitteln und die Inhalte mit anderen sozialwissenschaftlichen Grundlagen wie Psychologie oder Soziologie zu verknüpfen.

Interkulturelle Kompetenz ist in den üblichen Lehrbetrieb eingebunden und wird im zweistündigen und wöchentli-

chen Rhythmus vermittelt. Gelehrt wird in Kursstärken mit in der Regel 25 bis ca. 35 Studierenden, die Anwesenheitspflicht haben und in mehreren Reihen frontal angeordnet sind. Die Lehrformen sind insofern auf Impulsvorträge, interaktive Lehr- und Lerngespräche, Übungen und Fallbeispiele beschränkt. Selbstreflexive Verfahren, angeleitete Gruppenarbeiten oder Exkursionen, die den Erwerb interkultureller Kompetenzen sinnvoll unterstützen würden, sind in diesem Setting kaum möglich. Die Ziele sind dennoch hoch gesteckt.

Die Ziele

Der Besuch des Teilmoduls Interkulturelle Kompetenz, an dessen Entwicklung u. a. unterschiedliche Arbeitskreise mitgewirkt haben, soll den Studierenden folgende Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln:

- Die Studierenden kennen grundlegende Kulturbegriffe und Kulturtheorien sowie Modelle interkulturellen Lernens im Kontext einer Einwanderungsgesellschaft.
- Sie entwickeln ein Verständnis von Vielfalt, wie sie sich in der Bundesrepublik Deutschland darstellt, und die Implikationen daraus für eine moderne Polizeiarbeit.
- Sie verstehen und akzeptieren, dass menschliches Verhalten stets kulturgebunden ist, und nehmen eigene sowie fremdkulturelle Werte und Normen bewusst wahr.
- Sie wissen, welche Unterschiede es zwischen Kulturen geben kann. Sie wissen die Bedeutung von Kultur in

ihrer Wechselwirkung von Person und Situation einzuordnen.

- Sie setzen sich mit den Themen Kulturschock, Fremdheit, Stereotypisierung und Ethnozentrismus auseinander und gewinnen an Sensibilität für die Mechanismen von Ab- und Ausgrenzung, einschließlich der daraus resultierenden Folgen.
- Sie kennen die wesentlichen „Stolpersteine“, die im interkulturellen Kontakt zu Missverständnissen und Konflikten führen.
- Sie lernen Techniken zum konstruktiven, kultursensiblen Denken und Handeln in interkulturellen Interaktionssituationen: z. B. Empathie, Perspektivenwechsel und die Erweiterung von Handlungsroutinen.

Die Inhalte

In den Lehrveranstaltungen werden u. a. folgende Themen behandelt:

- Merkmale, Chancen und Herausforderungen von Vielfalt in einer Einwanderungsgesellschaft
- Voraussetzungen und Bestandteile interkultureller Kompetenz
- Prozesse und Formen der Entstehung kultureller Orientierungsmuster
- Reflexion der eigenen kulturellen Prägung
- Ansätze zur Erklärung kultureller Unterschiede
- Kulturschock, Fremdheit, Stereotypisierung und Ethnozentrismus
- Polizeiliches Handeln in kulturellen Überschneidungssituationen sowie interkulturelle Teamarbeit

Die hier genannten Inhalte werden nicht systematisch „abgearbeitet“, sondern vernetzt und themenübergreifend vermittelt.

Die Prüfungsleistung

Die Prüfungsleistung im Gesamtmodul „Polizei im gesellschaftlichen und politischen Umfeld“ wird seit dem Einstellungsjahrgang 2012 in Form eines „Exzerptes mit Interpretation“ erbracht. Das Exzerpt ist nur für eines der Teilmodule zu schreiben. Grundlage bildet ein englischsprachiger Text, z. B. aus einem Fachbuch oder einer Zeitschrift, der von den Studierenden zusammengefasst und anschließend hinsichtlich der Polizei und ihrer Arbeit interpretiert werden soll.

Die Wirklichkeit

Die Akzeptanz und der Wert fachlicher Inhalte in einem Hochschulstudium bemessen sich u. a. danach, wie sie geprüft werden. Die Praxis zeigt, dass die Prüfungsleistung „Exzerpt“ die für interkulturelle Kompetenz formulierten Lernziele nicht genau trifft. Englischsprachige Fachliteratur bildet aktuelle Phänomene der deutschen Einwanderungsgesellschaft nicht genügend ab, sondern greift eher auf kulturelle Unterschiede im internationalen Kontext zurück, der jedoch für die Polizeiarbeit nur selten relevant ist. Nicht wenige Studierende tun sich mit englischsprachigen Fachtexten schwer. Der Gedanke, mit der Prüfungsleistung über die Teilmodulziele hinaus fremdsprachliche Kompetenzen aufzufrischen oder die Expertise im wissenschaftlichen Arbeiten zu erweitern, findet keine Umsetzung. Die rein schriftliche Prüfungsform des Exzerpts passt zudem nicht zu der sonst reflexiven Ausrichtung des Fachs Interkulturelle Kompetenz. Ob deutschsprachige Texte einen Fortschritt bringen würden, soll dahingestellt bleiben. Wahrscheinlich ist, dass das Fach interkulturelle Kompetenz in das Grundstudium rückt und die Prüfungsleistung auf eine Studienarbeit umgestellt wird. Die Prüfungsleistung in Interkultureller Kompetenz würde sich ggf. für ein Siebteil der Studierenden aus dem komplizierten Geflecht aller Prüfungsleistungen in einem Studiengang ergeben.

Hohe Erwartungen

Die politischen, gesellschaftlichen und oft auch persönlichen Erwartungen der Studierenden an das Fach Interkulturelle Kompetenz sind sehr hoch und teilweise nicht realistisch. Häufig werden bestimmte Handlungsroutinen in der Polizei auf Situationen übertragen, in die Zugewanderte involviert sind: Es soll möglichst schnell eine rechtlich legitimierte Lösung ermittelt und konsequent umgesetzt werden. Rechtlich legitim ist jedoch nicht immer auch migrationsensibel. Ferner werden interkulturelle Kompetenzen als Lösung für schwierige, komplexe, belastende oder überfordernde Einsatzsituationen betrachtet. Neben den im Curriculum genannten Inhalten fordern Studierende zum Beispiel auch Antworten auf aktuelle Zuwanderungsphänomene, Wissen über das neue Asylrecht, Islamismus, Salafismus oder Terrorismus und Handlungssicherheit gegenüber spezifischen Ziel- bzw. Tätergruppen ein. Doch all dies kann die Lehre in interkultureller Kompetenz unter den derzeitigen Rahmenbedingungen nicht leisten. Die Folgen sind oft falsche Erwartungen an das Fach und damit verbunden eine gewisse Demotivation,

Frustration und Resignation aller Beteiligten. Konstruktive Lehre in einem derartigen Setting ist harte Arbeit.

Interkulturelle Sensibilität und Kompetenz bedeuten, nicht sofort Lösungsmuster parat zu haben, sondern vielmehr sich Zeit zu nehmen, genauer hinzuschauen, mehr verstehen zu wollen als bisher und sich in einen Aushandlungsprozess hineinzubegeben. Jacobsen (2011) versteht interkulturelle Kompetenz als eine „Beobachtungs- und Analysemethode, die (...) ihren Blick auf das richtet, was die Beteiligten zu einer konkreten Situation beitragen“ (S. 154). Analog einer ethnografischen Vorgehensweise sollte eine Situation offen, neugierig, ausdauernd und hartnäckig angegangen werden. Die Beobachtungen sollten zunächst einmal keiner moralischen Bewertung unterzogen werden. Diesem situativen Ansatz sollte die Auseinandersetzung mit sogenannten Critical Incidents folgen, bei denen interkulturelle Überschneidungssituationen aus dem Polizeialltag analysiert, reflektiert und für diese kultursensiblen Herangehensweisen entwickelt werden (vgl. Franzke & Shvaikovska, 2016), bevor Verhaltenstraining ansetzt (siehe Abbildung 1).

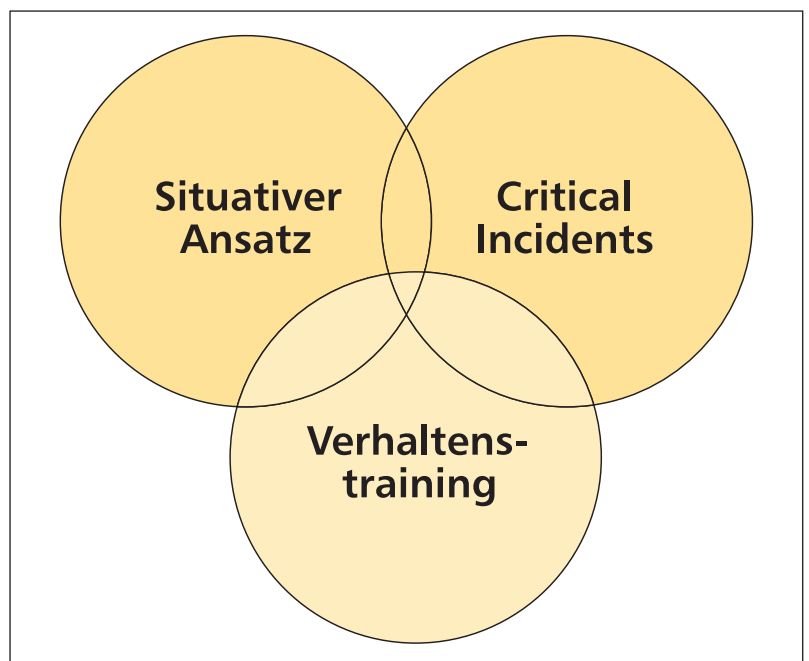


Abbildung 1: Vermittlung interkultureller Kompetenz für die Polizei – idealtypisch

Interkulturelle Kompetenz = Sensibilität, Haltungen und Handlungskompetenz

Für den Erwerb von Migrationssensibilität ist es günstig, dass sich die Lernenden prozessorientiert, also über einen längeren Zeitraum hinweg und über das Studium hinaus, mit der Komplexität interkultureller Überschneidungssituationen in einer Einwanderungsgesellschaft beschäftigen und mit dem engen Geflecht migrationsspezifischer, sozialer, politischer und weiterer Einflussfaktoren intensiv auseinandersetzen. Dazu reichen ein rein kognitiver Ansatz, eine einmalige Intervention und lediglich auf die Studienphase bezogene Qualifikationsprogramme nicht aus, sondern es wären praxisbegleitende Supervisionen sowie weitere zentrale und dezentrale Fortbildungen zu interkulturellen Themen notwendig. Sensibilität, das heißt Gespür für zwischenmenschliche Prozesse auf- bzw. auszubauen, ist hierzu der erste Schritt. Diese kann jedoch nicht erzwungen werden, da immer auch vorberufliche Sozialisationserfahrungen und bestehende, mitunter verfestigte Haltungen bzw. Einstellungen berührt sind.

Wünschenswert wäre, dass für die Vermittlung interkultureller Kompetenzen in der Hochschulausbildung der Polizei Möglichkeiten geschaffen werden, die kognitive Auseinandersetzung um die Haltung betreffende, emotionale und verhaltensorientierte Komponenten zu erweitern. Hierzu bräuchte es kleinere Gruppen und die Option, dass Studierende die von ihnen erlebten oder befürchteten Situationen aus dem Polizeialltag einbringen, diese unter Anleitung aus interkultureller Sicht analysieren und für diese migrationssensible Lösungen entwickeln. Als Prüfungsleistung sollte eine Form gefunden werden, bei der Sensibilität, Haltungen und Handlungskompetenz im Kontext einer Einwanderungsgesellschaft unter Beweis gestellt werden müssen (siehe Abbildung 2). Hier käme beispielsweise eine Kombination aus Fallbesprechung und Verhaltensstichprobe in einer Einsatzsimulation in Betracht. Die Umsetzung einer solchen Methodik und Prüfung

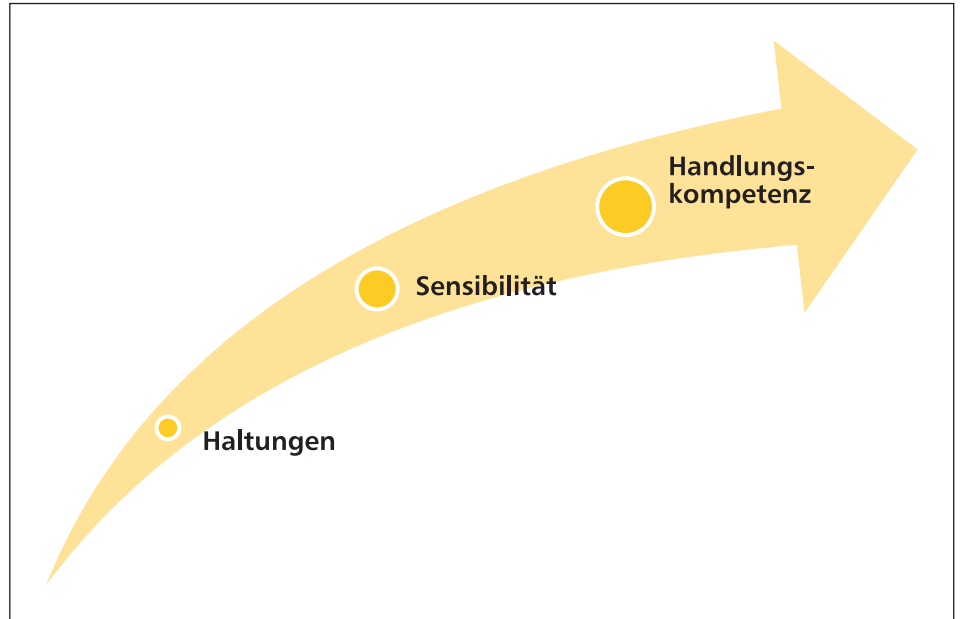


Abbildung 2: Bestandteile interkultureller Kompetenz für die Polizei

wäre allerdings sehr zeit-, personal- und damit kostenintensiv und bleibt in einer Zeit, in der eine sehr große Anzahl von Polizeinachwuchskräften qualifiziert werden muss, eine Utopie.

Passgenaue Lehr- und Prüfungsformen

Akademisierung und Berufsfeldbezug in Studiengängen für den öffentlichen Dienst dürfen keinen Widerspruch bilden. Die Polizeiausbildung ist ein Beispiel dafür, dass für ein anspruchsvolles, das Gewaltmonopol des Staates originär betreffendes Berufsfeld in der modernen Gesellschaft ein Hochschulstudium unumgänglich ist. Gleichzeitig müssen passgenaue, an anderen Hochschulen mitunter nicht gängige Vermittlungs- und Prüfungsformen gefunden und erprobt werden, um dem Ausbildungsanspruch in den sozialen und interkulturellen Kompetenzen gerecht werden zu können. Was davon in der Praxis umsetzbar ist, hängt auch von weiteren flankierenden Bedingungen ab. So ist die interkulturelle Öffnung der Polizeibehörde als Ganzes voranzutreiben, denn eine monokulturelle Organisation würde langfristig auch bei bester Qualität interkultureller Lehrveranstaltungen

nicht in der Lage sein, interkulturelle Kompetenzen nur aus sich selbst heraus zu generieren. Es bedarf der Nachwuchskräfte, die Migrationserfahrungen aus dem eigenen Erleben her kennen und fähig sind, ihre Perspektiven frei von internen Ethnisierungen und Stigmatisierungen selbstbestimmt in die Polizeiarbeit einzubringen. ■

Literatur

- Asmus, Hans-Joachim; Enke, Thomas (2016): Der Umgang der Polizei mit migrantischen Opfern. Eine qualitative Untersuchung. Wiesbaden: Springer.
- Franzke, Bettina; Shvaikovska, Vitalia (2016): Interkulturelles Training in einer Einwanderungsgesellschaft. 55 Critical Incidents für die Arbeitsfelder Jobcenter, Kommunalverwaltung, Kunst und Polizei. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Jacobsen, Astrid (2011): Interkulturelle Kompetenz als Methode – Der Situative Ansatz. Soziale Probleme, 22, S. 154–173.
- Leenen, Wolf Rainer (Hrsg.) (2005): Bausteine zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei. Münster usw. Waxmann.

Reflexionskompetenz und Bürokratie



Malte Schophaus

Prof. Dr. Malte Schophaus
 Professor für Psychologie
 an der Fachhochschule für
 öffentliche Verwaltung
 NRW
 Kurt-Schumacher-Str. 6
 33615 Bielefeld
 malte.schophaus@fhoev.nrw.de

„Die bürokratische Verwaltung fordert im Prinzip einen unpersönlichen Arbeitsstil. Die Voraussetzung dafür schafft sie durch Garantie einer Verhaltensordnung, in der hohe Erwartungssicherheit herrscht. Der Alltag ist für den Beamten geregelt. Er kann seine Gefühle daher für sich behalten.“ (Luhmann 2016, S. 7, zuerst 1962)

So beschreibt Niklas Luhmann im Jahr 1962 das Prinzip der bürokratischen Verwaltung. Würde sich dieses Verständnis von bürokratischer Verwaltung in der Realität wiederfinden, so wären alle Bemühungen um die Vermittlung von sozialen und persönlichen Kompetenzen in der Verwaltungsausbildung fehlgeleitet. Denn das Funktionieren der Verwaltung würde lediglich ein Merkmal erfordern: Regelbefolgung.

Ein solches idealtypisches Modell von Bürokratie bezeichnet David Graeber als „utopische Form der Organisation“ (Graeber 2016, S. 61). Er verweist damit auf die menschliche Unvollkommenheit, wodurch die Menschen den Erwartungen der regelgeleiteten Bürokratie nicht immer genügen. Dieser utopische Mensch existiert nicht – weder auf Seiten der Verwaltungsmitarbeitenden noch auf der der Bürgerinnen und Bürger. Deshalb – so die These dieses Artikels – braucht es Kompetenztrainings für die Verwaltungsmitarbeitenden, um die unvollkommenen Regelzwischensräume zu bewältigen.

Wir leben in einer reflexiven Gesellschaft – diese Diagnose teilen zahlreiche gegenwärtige Gesellschaftsbeschreibungen,

sei es unter dem Titel der Risiko-, Wissens-, Postmodernen- oder Multioptionengesellschaft. Ob diese Reflexivität in der Verwaltung und Polizei in gleichem Maße zu finden ist wie in anderen Teilbereichen der Gesellschaft, kann angesichts der binären Logik der Bürokratie (entweder richtig oder falsch) infrage gestellt werden. In diesem Beitrag möchte ich Prozesse der Reflexion anhand der Relevanz von Kompetenzvermittlung in der Bachelorausbildung im öffentlichen Dienst entlang folgender Fragen beleuchten: (1) In welchem Verhältnis stehen Bürokratie und Reflexion? (2) Welche Rolle spielt Reflexionskompetenz, um das Leitbild der Bürger-nähe umzusetzen? (3) Am Fallbeispiel der Reflexionskompetenzvermittlung im Polizeistudiengang an der FHöV NRW gehe ich der Frage nach: Wie wird das Reflektieren konkret vermittelt? (4) Abschließend wird argumentiert, dass Reflexionskompetenz ein unverzichtbarer Teil der Verwaltungsausbildung sein sollte.

Bürokratie und Reflexion

In der reflexiven Gesellschaft werden, so Beck und Giddens (Beck et al. 1996), die Akteure zunehmend aus den Strukturen freigesetzt. Der Einzelne ist gezwungen, sich selbstreflexiv zu den normativen Erwartungen von Institutionen zu verhalten. Traditionen oder überkommene Handlungsroutinen werden infrage gestellt und erfordern individuelle Entscheidungen.

Dabei haben die Regelvorgaben in der öffentlichen Verwaltung weiterhin

Der Anspruch an eine „bürgernahe“ Verwaltung und Polizei erfordert neben der Regelbefolgung immer auch das Ausbalancieren im einzelfallbezogenen Handeln. Ein Modul zur Reflexionskompetenz an der FHöV NRW kann zur Professionalisierung und Umsetzung dieses Anspruchs beitragen.

bestand. Neue Leitbilder wie die „Bürgerkommune“ oder die „Bürgerpolizei“ zeigen aber, dass sich die Verwaltungen aktiv von der Vorstellung abwenden, dass – bildlich gesprochen – ein einheitliches Formular auf alle Bürgerinnen und Bürger passen könnte. Vielmehr sollen Verwaltungs- und Polizeibeschäftigte zunehmend mehr auf die individuellen Bedarfe der Menschen eingehen. Dazu reicht Fachwissen über Gesetze, Vorschriften und Abläufe nicht aus. Es bedarf sozialer und reflexiver Kompetenzen, um mit den Bürgerinnen und Bürgern auf Augenhöhe zu reden.

Bürgernähe erfordert Informalität, Informalität erfordert Reflexion

Das einzelfallbezogene Vorgehen einer kundenfreundlichen Verwaltung oder einer bürgernahen Polizei steht im Widerspruch zur Vorgangs-Standardisierung im bürokratischen Handeln. Die bürgernahen Leitbilder verschieben die Orientierung der Verwaltung von Formalität auf informelle Prozesse.

Die Organisationsforschung bezeichnet mit Informalität die Handlungen von Organisationsmitgliedern, die nicht direkt auf Anweisungen von Vorgesetzten, auf offizielle Wenn-dann-Regeln oder Zielvorgaben zurückgeführt werden können. Dabei müssen Regeln nicht verletzt werden, sondern Anweisungen werden lediglich sehr frei interpretiert (vgl. Kühl 2010). In der Organisationstheorie wurde vielfach auf die wichtige Rolle hingewiesen, die informelle Netzwerke und Prozesse für die Effizienz von Bürokratien spielen. Kühl (2010) betont, dass sich nicht alle Prozesse in einer Organisation formalisieren lassen, und unterscheidet drei verschiedene Formen der Informalität: a)

informelle Wege, die mit Formalität kompatibel sind, b) regelverletzende Informalität, die aber letztlich zur langfristigen Aufrechterhaltung der Regeln beitragen und währenddessen die Effizienz der Organisation erhöhen, und c) gegen Gesetze verstoßende Informalität.

Die Entscheidung, welcher Grad an Informalität vertretbar und der Erreichung der Organisationsziele zuträglich ist, erfordert Reflexion. Das Ausbalancieren der heterogenen Erwartungen von Organisation und Bürgern muss erlernt werden. Dafür spielt in den Bachelorstudiengängen vermehrt die Vermittlung von sozialen und persönlichen Kompetenzen eine wichtige Rolle. Im Polizeistudiengang in NRW wurde diese Funktion durch das im Jahr 2012 landesweit eingeführte Modul „Berufsrollenreflexion“ erweitert (vgl. Freitag 2015). Das Modul wurde durch eine vom Fachbereichsrat eingesetzte Arbeitsgruppe konzipiert und ergänzt die im Studiengang bereits bestehenden Trainings zur Vermittlung persönlicher und sozialer Kompetenzen.

Fallbeispiel: Reflexionskompetenz an der FHöV NRW

Im Studiengang Polizeivollzugsdienst (PVD) der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW wird das Personal für den gehobenen Dienst der Polizei in Nordrhein-Westfalen ausgebildet. Der Bachelorstudiengang ist als duales Studium organisiert. Phasen aus Theorie, Training und Praxis wechseln mehrfach

über den dreijährigen Studienzeitraum. In den Theoriephasen wird in der Hochschule die wissenschaftliche Grundlage gelegt, mit Schwerpunkt in rechtswissenschaftlichen Fächern und Kriminologie, ergänzt durch sozialwissenschaftliche Fächer und Ethik. Darüber hinaus werden in drei- bis viertägigen Trainings soziale und persönliche Kompetenzen vermittelt. Ein weiteres Modul vermittelt im Vorlesungsformat interkulturelle Kompetenz. Die sozialen Kompetenztrainings sind feste Eckpfeiler des Studiums zur Vermittlung berufsbezogener Kompetenzen. Es geht etwa um das Einüben von Kommunikationssituationen mit Bürgerinnen und Bürgern, um die Moderation von Entscheidungsprozessen oder um das Konfliktmanagement innerhalb der Behörde und im Kontakt zum Bürger. Die Praxisphasen werden in den Behörden verbracht. Studierende nehmen am Streifenendienst teil. Betreut wird die Praxisphase vor Ort jeweils von einer Tutorin oder einem Tutor.

Mit dem Studienjahr 2012 wurde das Modul „Berufsrollenreflexion“ neu eingeführt. Laut dem Manual Berufsrollenreflexion verfolgt das Modul folgende Ziele:

- „Klärung und Verinnerlichung eines professionellen Selbstverständnisses und einer beruflichen Identität.
- Übernahme einer professionellen Berufsrolle in ihren vielfältigen Dimensionen.
- Entwicklung psycho-educativer, reflexiver und emotionaler Kompetenzen.“ (Freitag, Palm, Pientka & Zeitner 2015, S. 7).

Das Modul besteht aus vier Modultagen von je acht Lehrveranstaltungsstunden. Der erste Tag findet im ersten Semester statt und führt in die Grundlagen der Selbstreflexion ein. Hier soll mit den Studierenden ihr Rollenverständnis als Polizeibeamtin oder Polizeibeamter reflektiert werden, bevor sie das erste Mal in die Praxis gehen. Die drei weiteren Tage finden verteilt über den dreijährigen Studienverlauf jeweils nach einer Praktikumsphase statt. In diesen Reflexionsgruppen bringen die Studierenden Erfahrungen aus ihren Praktika ein, die dann in der Gruppe beraten werden. Dazu werden unterschiedliche Reflexionsmethoden eingesetzt, allen voran die Kollegiale Beratung (Schlee 2012).

Die Reflexion findet

- mündlich,
- im direkten Kontakt mit der Peergruppe,
- mit einer professionellen Prozessbegleitung statt.

Dem Konzept des Moduls liegt ein Stufenmodell zugrunde. Fälle werden zunächst beschrieben, eine Schlüsselfrage wird formuliert, der Fall wird kollegial – also im Dialog – beraten, Lösungen und Möglichkeiten der Verhaltensänderung werden identifiziert und vom Fallerzähler auf zukünftige Anwendbarkeit hin bewertet. Phasenmodelle der Reflexion geben Orientierung bei der systematischen Betrachtung, was in dem Reflexionsmodul genau passiert. Die zahlreichen in der Literatur vorliegenden Modelle beziehen sich grundlegend auf die bereits in der Lerntheorie von John Dewey vorgeschlagene Stufenabfolge (Dewey 1910, S. 72 ff.).

Stufe 1 umfasst das bloße Handeln. In unserem Fall handelt es sich dabei um die Erfahrung eines polizeilichen Einsatzes oder auch die Erfahrung im Umgang mit der Kollegenschaft, mit Vorgesetzten oder mit der Tutorin oder dem Tutor im Praktikum. Häufig werden hier etwa Schwierigkeiten mit der Rolle als angehende Polizistin oder Polizist im Praktikum thematisiert, da die

unscharfe Grenze zwischen dem lernenden Praktikanten und dem bereits im realen Einsatz agierenden Kommissar-anwärter Unsicherheit erzeugen.

Stufe 2 beinhaltet die Beschreibung der Situation und erste Interpretationen. Im Reflexionsmodul werden die Studierenden aufgefordert, die Ereignisse aus dem Praktikum zu benennen, die aus ihrer Sicht Reflexionsbedarf beinhalten, aus dem sie lernen und neue Handlungsmöglichkeiten ableiten können. In der Beschreibung werden in der Regel erste Bewertungen des Falls mitgeliefert, die es dann zu reflektieren gilt.

Stufe 3 beschreibt tiefgreifende Interpretationen und Handlungsalternativen. In dieser Phase werden im Reflexionsmodul die Peers, also die Mitstudierenden, eingebunden, die in eine Beraterrolle wechseln und erste Erklärungszusammenhänge für den Fall entwickeln. In Stufe 4 sammelt dieses Beratungsteam Hypothesen über Handlungszusammenhänge, aus denen konkrete Handlungsmöglichkeiten abgeleitet und als Angebot für den Fallerzählenden festgehalten werden. Der letzte Schritt reicht in Deweys Modell bereits in Stufe 5 hinein. Dewey geht allerdings mit der Stufe 5 weiter und spricht dort von der Entwicklung eines vollständigen Handlungsplans, um die problembehaftete Situation produktiver bearbeiten zu können. Im Studienmodul wird meist kein Handlungsplan ausgearbeitet, sondern es werden einzelne Handlungsideen beraten, die der Fallerzählende bei Bedarf für sich weiter konkretisieren kann.

Weitere Autoren ergänzen in ihren Modellen zwei weitere Phasen. Das eine ist die Phase des Experimentierens, das andere die darauffolgende Reflexion der veränderten Handlung (z. B. Schön 1983). Zu einem Ausprobieren der vorhergehenden Reflexionsergebnisse kommt es im Studienmodul nicht oder

nur sporadisch. Für dieses Vorgehen liegen die Reflexionstage des Moduls zeitlich zu weit auseinander, sodass kein kontinuierlicher Prozess des Reflektierens, Ausprobierens und Fortführen des Reflektierens stattfindet.

Über die Lernwirkung des Reflexionsmoduls kann drei Jahre nach Einführung nur wenig berichtet werden. Betrachtet man im weiteren Sinne vergleichbare Lernmodelle an Hochschulen, so sind u. a. Lerneffekte in folgenden Bereichen zu erwarten: höheres Selbstwertgefühl der Studierenden, ausgeprägtere Verantwortungsübernahme für die Gemeinschaft, Abbau von Vorurteilen gegenüber Minderheiten, verbesserte Teamarbeit sowie eine höhere Fähigkeit, in der Theorie vermitteltes Wissen auf praktische Problemstellungen anzuwenden (vgl. für einen Überblick etwa über die Wirkung des Service Learnings an amerikanischen Hochschulen Eyler et al. 2001).

Fazit

Die Bachelorausbildung für den öffentlichen Dienst ist in der reflexiven Gesellschaft angekommen. Der fachlichen Vermittlung des Regelfundaments wird die Vermittlung von sozialen und persönlichen Kompetenzen und spezifischer Reflexionskompetenz zur Seite gestellt.

Im Fall des Polizeistudiengangs in NRW soll die Reflexion zwei Wirkungen entfalten: die Stärkung der Arbeitsfähigkeit und Resilienz der Polizeinachwuchskräfte sowie die Qualitätssicherung der Arbeit in einem komplexen, vielfältigen Arbeitsfeld, in dem keine Regelvorgabe die Einzelfallabwägung durch Reflexion ersetzen kann. Mit dem Modul begeht

die Polizei in NRW einen neuen Weg. Vergleichbare Programme zur Reflexionskompetenz finden sich in Deutschland bislang meist nur in den Studiengängen der Sozialen Arbeit sowie der Lehrerbildung. Umso bemerkenswerter, dass die Polizei, die in der Öffentlichkeit oftmals mit Bildern von Befehlshierarchie, Männlichkeitskultur und Corpsgeist assoziiert wird, diesen Weg zur Förderung der Reflexionskompetenz beschreitet.

Für eine bürgernahe Verwaltung und Polizei ist Reflexionskompetenz unverzichtbar. Die formalen Strukturen können Verwaltung und Polizei nicht aufgeben, denn sie haben die Funktion, Gesetze durchzusetzen. Zugleich kann das Leitbild der Bürgernähe ohne eine Zunahme an individuellem einzelfallbezogenen Handeln kaum erreicht werden. Dieser Balanceakt erfordert Reflexionskompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Polizei und Verwaltung. ■

Literatur

- Beck, Ulrich; Giddens, Anthony; Lash, Scott (Hrsg.): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1996.
- Dewey, John: How We Think. Boston: Heath and Co., 1910.
- Eyler, Janet S.; Giles, Dwight E. Jr.; Stenson, Christine M.; Gray, Charlene J.; At A Glance: What We Know about The Effects of Service-Learning on College Students, Faculty, Institutions and Communities, 1993–2000: Third Edition, 2001. <https://www.mnsu.edu/cet/academicservicelearning/Service-Learning.pdf> – Abruf am 13.04.2016.
- Freitag, Marcus: Die eierlegende Wollmilchsau: Berufsrollenreflexion bei der Polizei NRW. In: Journal Supervision, Nr. 2 (2015), S. 3–5.
- Freitag, Marcus; Palm, Judith; Pientka, Monika; Zeigner, Ines: Manual Berufsrollenreflexion. Bericht der Arbeitsgruppe „Trainerleitfaden Berufsrollenreflexion“ an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW. Gelsenkirchen, 2015.
- Graeber, David: Bürokratie. Die Utopie der Regeln. Stuttgart: Klett-Cotta, 2016.
- Kühl, Stefan: Informalität und Organisationskultur. Ein Systematisierungsversuch. Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Working Paper 3/2010, 2010. <http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Informalitat-und-Organisationskultur-Workingpaper-01062010.pdf> – Abruf am 13.04.2016.

- Luhmann, Niklas: Der neue Chef (Herausgegeben und mit einem Nachwort von Jürgen Kaube). Berlin: Suhrkamp, 2016.
- Schlee, Jörg: Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe. Hilfe zur Selbsthilfe. Ein Arbeitsbuch (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer, 2012.
- Schön, Donald A.: The reflective practitioner. New York: Basic Books, 1983.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Hochschullehrerbund –
Bundesvereinigung e. V. **h/b**
Verlag: **h/b**, Postfach 20 14 48, 53144 Bonn
Telefon 0228 555256-0, Fax 0228 555256-99
E-Mail: h/b@h/b.de, Internet: www.h/b.de

Chefredakteur:

Prof. Dr. Christoph Maas
Molkenbuhrstr. 3, 22880 Wedel
Telefon 04103 14114
E-Mail: christoph.maas@haw-hamburg.de

Redaktion: Dr. Karla Neschke

Titelbild: © Pressmaster/Shutterstock.com,
Minerva Studio/Shutterstock.com, Matthias
Stolt – Fotolia.com, Kzenon/Shutterstock.com

Herstellung und Versand:

Wienands Print + Medien 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: h/b@h/b.de

Verbands offiziell ist die Rubrik „*h/b*-Aktuell“.
Alle mit Namen des Autors/der Autorin versehenen Beiträge entsprechen nicht unbedingt der Auffassung des *h/b* sowie der Mitgliedsverbände.

Mit Ihrem Smartphone gelangen Sie hier direkt auf unsere Homepage.



Erfolgsmodell angewandte Forschung an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl



Michael Frey

Prof. Dr. Michael Frey,
Mag. rer. publ.
Professor für öffentliches
Recht
Hochschule Kehl
Kinzigallee 1
77694 Kehl
Telefon: 07851 894 - 204
Fax: 07851 8945 - 204
frey@hs-kehl.de

Die Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl bildet hauptsächlich Beamtenanwärter für den gehobenen nicht-technischen Verwaltungsdienst des Landes Baden-Württemberg und seiner Kommunen aus. Zentraler Studiengang ist der Studiengang Bachelor of Arts Public Administration, in dem die Studierenden als verbeamtete Inspektorenanwärter nach einem Einführungspraktikum ein dreisemestriges Grundstudium, gefolgt von einer insgesamt 14-monatigen Praxisphase und einem Vertiefungssemester, insgesamt sieben Semester studieren. Daneben bietet die Hochschule noch drei Masterstudiengänge an: den European Master of Public Administration (EMPA, gemeinsam mit der Partnerhochschule Ludwigsburg), den berufsbegleitenden Master of Public Management (MPM) sowie den deutsch-französischen Master „Management von Clustern und regionalen Netzwerken“ gemeinsam mit der Universität de Strasbourg. Mit nur knapp 1.200 immatrikulierten Studierenden, 238 Lehrbeauftragten und 43,5 Professorenstellen, gruppiert in zwei Fakultäten (Rechts- und Kommunalwissenschaften sowie Wirtschafts-, Informations- und Sozialwissenschaften), ist die Hochschule vergleichsweise klein und in ihrer Ausrichtung in Lehre und Forschung spezialisiert auf die öffentliche Verwaltung. Die Berufsaussichten der Absolventen sind herausragend.¹

Forschungsstrategie der Hochschule Kehl

Durch die verwaltungsorientierte Ausrichtung ist die Hochschule im Rahmen ihrer Forschung ohnehin komplementär zu allen anderen (vielfach tech-

nisch/ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten) Fachhochschulen/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften. Durch den Anwendungsbezug der Forschung (Forschungsauftrag nach § 2 Absatz 1 Nr. 4 LHG BW) unterscheidet sich die Hochschule von den vergleichbar ausgerichteten Universitäten. Als Verwaltungshochschule ist die Hochschule darüber hinaus darauf spezialisiert, interdisziplinär zu forschen. Didaktisches Alleinstellungsmerkmal ist die Einbeziehung der Studierenden in die Forschung.

Die Hochschule bündelt ihre Forschung im Kehler Institut für Angewandte Forschung (KIAF). Gemeinsam mit anderen Verwaltungshochschulen wird derzeit ein Kooperationsverbund forschender Verwaltungshochschulen etabliert.

Die Forschungsgebiete der Hochschule sind dabei so breit wie die Themenfelder der öffentlichen Verwaltung. Entsprechend der Forschungsgebiete der Hochschullehrenden wurden neun Forschungsschwerpunkte gebildet:

- Bürgerbeteiligung & Zivilgesellschaft
- Clustermanagement & kommunale Wirtschaftspolitik
- Energie- und Klimaschutz/Umweltschutz
- Grenzüberschreitende Zusammenarbeit & Europa
- Kommunalpolitik & Führung
- Nachhaltige Finanzen

An der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl wird ein umfassendes und innovatives Konzept zur Umsetzung des gesetzlichen Auftrags der anwendungsbezogenen Forschung verfolgt. Studierende und Lehrende unterschiedlicher Disziplinen nutzen Synergieeffekte, um aktuelle Praxisprobleme umfassend zu lösen.

- Öffentliche Verwaltung und Entwicklungszusammenarbeit (EZ)
- Personal, Organisation & Strategisches Management
- Soziale Nachhaltigkeit

Entsprechend der Vielfalt der Forschungsfelder der Hochschule sind die Kooperationsformen innerhalb der Forschungsfelder verschieden. So bestehen im Schwerpunktbereich Clustermanagement & kommunale Wirtschaftspolitik das Europäische Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement (Leitung: Prof. Dr. Drewello) gemeinsam mit weiteren Universitäten und Forschungseinrichtungen koordinierte transnationalen Forschungsstrategien, beispielsweise im Rahmen des Corridor 24 Development Rotterdam-Genova (CODE24)-Forschungsprojekts zur Entwicklung des Korridors 24 von Rotterdam nach Genf. Projektpartner sind Kommunen, Regionen und Hafenbetriebe entlang des Korridors. Unter anderem wird dabei analysiert, welche Wirkungen sich aus Transportengpässen entlang des Korridors für die regionale Wirtschaftsentwicklung ergeben.

Ein weiteres Forschungsbiet von herausragender Bedeutung ist der Bereich der erneuerbaren Energien. In diesem gerade in Baden-Württemberg bedeutsamen Bereich stellen sich zahlreiche praxisrelevante und noch unbeantwortete rechtlich-administrative Fragen.

Bei der Erforschung der zahlreichen rechtlich-administrativen Fragen der Umsetzung der Energiewende verfolgt die Hochschule das Konzept des Forschenden Lernens. Für die Umsetzung wurde erstmals ein Hochschullehrer einer Fachhochschule, der Verfasser

Michael Frey, im vergangenen Jahr mit dem Ars-legendi-Fakultätenpreis Rechtswissenschaften ausgezeichnet.

In diesem Bereich kooperiert die Hochschule mit mehreren anderen Hochschulen in Baden-Württemberg und mit Energieversorgern, Verwaltungsbehörden und Kommunen.

Der Schwerpunktbereich Bürgerbeteiligung & Zivilgesellschaft ist ebenso als Querschnittsbereich angelegt wie der Bereich der rechtswissenschaftlichen Fachdidaktik. Eine Entwicklung mit starkem Drittmittelaufkommen ist auch der Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, in dem die Hochschule eine Forschungsnische besetzt hat.

Interdisziplinarität

Im Rahmen der Forschung an der HS Kehl wird der Interdisziplinarität schon traditionell ein hoher Stellenwert beigemessen. Dies wird begünstigt durch die vergleichsweise kleine Größe der Hochschule, aber auch durch die starke Spezialisierung der Hochschule auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung. Zudem sind die wesentlichen Fragestellungen der öffentlichen Verwaltung häufig nur interdisziplinär zu bewältigen. Dies gilt für den Bereich der Energiewende ebenso wie für die Themenkomplexe Nachhaltigkeit, Bürgerbeteiligung und Demografie. Auch die wenigen Forschungsausschreibungen, die auch verwaltungswissenschaftliche Fragestellungen ermöglichen, bedingen in der Regel eine interdisziplinäre Herangehensweise. Forschungsanträge werden daher in den Forschungsbereichen in

der Regel durch Professorenteams bearbeitet und gestellt. Im Rahmen von größeren Forschungsvorhaben kann die Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl als Komplementär die Bereiche des Forschungsprojekts darstellen, die sich mit öffentlich-rechtlichen oder administrativen Fragestellungen befasst.

Anwendungsorientierung

Durch zahlreiche Kooperationen der Hochschule mit Praktikern aus den studienspezifischen Abnehmergruppen wie öffentliche Verwaltungen auf kommunaler oder Landesebene und die mehr als 12-monatige Praxisphase der Studierenden des Bachelorstudiengangs weist die Hochschule einen starken Praxisbezug auf.

Darüber hinaus pflegt die Hochschule ihre Praxiskontakte mit themenspezifischen Praktikerstammtischen, an denen Praktiker bestimmter Forschungsschwerpunkte gemeinsam mit Studierenden und Lehrenden der Hochschule aktuelle Praxisprobleme auf Augenhöhe diskutieren. Daraus ergeben sich zahlreiche anwendungsbezogene Forschungsansätze, die unter Einbeziehung der Studierenden auf mehreren Ebenen beforscht werden können, beginnend mit Proseminar- und Bachelorarbeiten über Masterthesen bis hin zu drittmittelfinanzierten Auftragsforschungsvorhaben.

Partnerschaftliche Herangehensweise

Als interne Hochschule des Landes besteht für die Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl eine besondere

Chance darin, über einen partnerschaftlichen Forschungsansatz juristisch-administrative Probleme bereits in einem frühzeitigen Stadium und anwendungsbegleitend zu erforschen. Hierdurch entsteht sowohl für die Hochschule als auch für die Anwendungspartner ein erheblicher Mehrwert.

Einbeziehung der Studierenden

Die Studierenden der Hochschulen für angewandte Wissenschaften stellen – trotz oder gerade wegen der vielfach fehlenden Mittelbauausstattung – ein vielfach vernachlässigtes Forschungspotenzial dar. Die Trennung zwischen anwendungsbezogener Lehre und anwendungsbezogener Forschung lässt sich durch die Einbeziehung der Studierenden in die Forschung der Hochschulen auflösen. Curricular geschieht dies beispielsweise durch eine durchgängig im Studienverlauf angelegte Möglichkeit, bestimmte praxisrelevante Fragestellungen in Kleingruppen oder in bestimmten Lehrmodulen zu erforschen.

Die Umsetzung am Beispiel der Forschung zu rechtlich-administrativen Fragen der erneuerbaren Energien

Studierende an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl haben im Bereich der anwendungsorientierten Forschung zu rechtlich-administrativen Fragen der Energiewende vom ersten Semester an die Gelegenheit, an der Forschungstätigkeit der Hochschule mitzuwirken.

Bereits im ersten Semester werden im Rahmen verschiedener Lehrveranstaltungen die Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens (z. B. juristische Methodenlehre) gelegt. In speziellen Informationsveranstaltungen werden den Studierenden die Forschungsschwerpunkte der Hochschule dargestellt und erläutert. Im zweiten und dritten Semester

wird das Lehrcurriculum durch Proseminarveranstaltungen ergänzt, in denen die Studierenden ein bestimmtes Thema wissenschaftlich bearbeiten sollen.

Bereits in dieser Phase werden die Studierenden über die Umsetzung der Methode des forschenden Lernens in die Forschung einbezogen: In Zweier-teams erforschen die Studierenden praxisrelevante Anwendungsprobleme, die aus den Diskussionen der Praktiker im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Praktikerstammtische abgeleitet werden. Besonderheit dieses Ansatzes ist, dass die Studierenden ihre Texte am Ende des Proseminars in wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlichen. In der Vergangenheit wurden praktisch 100 Prozent der Texte auch zur Veröffentlichung angenommen.² Dieses Vorgehen wurde mit dem Ars-legendi-Fakultätspreis Rechtswissenschaften 2014 ausgezeichnet.³

Im Anschluss an das dritte Studiensemester folgt die Praxisphase, in der die Studierenden in vier Praxisstellen die Studieninhalte in der Praxis erweitern und vertiefen sollen. Neu ist hier das Angebot der Hochschule, mit diesen Studierenden und geeigneten Praxisstellen die anwendungsbezogenen Fragestellungen dieser Praxisstelle zu erforschen. Die Baden-Württemberg-Stiftung unterstützt dieses Projekt im Rahmen eines Fellowships für Innovationen in der Hochschullehre.⁴ Ziel ist, Forschung von Studierenden aus der Praxis für die Praxis zu ermöglichen und so einerseits die Studierenden wissenschaftlich weiterzuentwickeln und gleichzeitig die Praxisprobleme „in Echtzeit“ zu lösen und gleichfalls zu veröffentlichen.⁵ Die Betreuung durch die Hochschule kann hier auch durch Web-2.0-gestützte Instrumente erfolgen.

Im Anschluss daran schreiben die Studierenden des Bachelorstudiengangs ihre Abschlussarbeit. Auch hier stehen dank des bis dahin schon gewachsenen Netzwerkes und der Erfahrung von zwei wissenschaftlichen Veröffentlichungen hinreichend Themen und Praxisbetreuer zur Verfügung.⁶ Vielfach gelingt hier eine weitere Veröffentlichung, entweder in Aufsatzform oder im Rahmen der hochschuleigenen Schriftenreihe für herausragende Abschlussarbeiten.

In der Pipeline sind weiterhin ein Kehler Student-Consulting, mit dem Studierende und Lehrende sich auch Beratungsprojekte erschließen können, sowie eine Arbeitsgemeinschaft für studienbegleitendes freies Forschen. Dadurch gewinnt die Hochschule zugleich geeignete Mitarbeiter für Drittmittelforschungsprojekte in diesem Bereich, wie beispielsweise zu Inhalts- und Nebenbestimmungen von Anlagen der erneuerbaren Energieerzeugung oder zu rechtlichen Rahmenbedingungen des Betriebs intelligenter Netze.

Fazit – Nutzen und Mehrwert anwendungsorientierter Forschung an HöV

Anwendungsorientierte und anwendungsbegleitende Forschung an Hochschulen für öffentliche Verwaltung bringen einen mehrfachen Mehrwert: einerseits für die Verwaltungspraxis, deren anwendungsbezogene Fragestellungen praxisgerecht und zeitnah gelöst werden können, außerdem für die Studierenden, die so ihre Problemlösungskompetenz durch konkrete wissenschaftliche Forschungsthemen auf hohem Niveau entwickeln können, und

nicht zuletzt auch für die Hochschulen selbst, die so ihre Vernetzung mit der Praxis und den Studierenden sowie ihre wissenschaftliche Reputation erhöhen können. ■

- 1 Statistik Witt aus Jahresbericht.
- 2 Kaufmann, Carina; Knobelspies, Fabian: Wasserkraft – Die erneuerbare Energie der Zukunft, ZNER 2013, 250; Bruckert, Felix; Lechleiter, Nele: Windenergie – Steuerungsmöglichkeiten baden-württembergischer Kommunen im Lichte der Bürgerakzeptanz, VR 2013, 374; Pusch, Sara; Witzig, Rico: Erneuerbare Energie und das liebe Geld, innovative Verwaltung, Heft 9/2013, S. 41; Herbst, Markus: Erneuerbare Energien – Solaranlagen, VR 2013, 336; Franco, Vasili; Daam, Oliver: Netzausbau – Netzinfrastruktur und die Herausforderung der Energiewende, VBIBW 2013, 327; Holzapfel, Sandra; Müller, Marco: Erneuerbare Energien – Die Biogasanlage, VR 2013, 233; Zachmann, Sophie-Theres; Späth, Corinna: Die Verwertung von Gärresten aus rechtlicher Sicht, VR 2014, 406; Rothardt, Isabelle; Burkhardt, Isabelle: Dachflächen-Fotovoltaikanlagen auf denkmalgeschützten Gebäuden, VR 2015, 376; Schifferdecker, Julia: Das Spannungsfeld zwischen Windkraft und Artenschutz auf FNP-Ebene, NuR 2014, 692; Schmidt, Franziska; Roth, Andrea: European Energy Award, apf 2014, 295, 339; Steible, Bernadette; Grothe, Silke: Smart Grids, VBIBW 2015, 51; Fritz, Martin; Moll, Pascal: Die gesicherte Erschließung von Windenergieanlagen auf FNP- und Anlagenzulassungsebene, VR 2014, 338; Frey, Tina; Staiger, Jonathan: Bioenergieidörfer, apf 2014, 299, 345; Miller, Simon; Reichert, Erik: Kleine Wasserkraft, Wassertriebwerk 2014, 110; Wagegg, Jasmin; Trumpp, Silke: Freiflächen-Solaranlagen und Naturschutz: Eingriff oder Verbesserung im Vergleich zur Landschaft, NuR 2015, 815; Reiher, Philipp; Jukresch, Lars: Querbauwerke – eine zwingende Verschlechterung der Gewässergüte, apf 2015, 257; Lauinger, Marcel; Knupfer, Matthias: Nutzung von Prozesswärme – Einspeisung in Nah- oder Fernwärmenetze, apf 2015, 255; Kretzler, Sven; Falk, Stefan: Geothermie als erneuerbare Energiequelle und Haftung bei Schäden, apf 2015, 197; Josch, Cindy; Spampinato, Veronica: Biogasanlagen und ihre Geruchsemissionen, VR 2015, 334; Gerstner, Verena; Kanatschnig, Johanna: Elektromobilität als dezentrale Speichertechnologie, ZNER 2015, 424; Höfler, Sarah; Mayer, Julia: Der Weg zur Energieautarkie – Speichertechnologien für Kommunen, VR, i. E.; Götz, Sarah; Lotakow, Katharina: Rechtsfragen von Nahwärmenetzen, KommJur 2015, i. E.

- 3 <https://www.stifterverband.org/ars-legendi-recht> – Abruf am 12.04.2016.
- 4 http://www.bwstiftung.de/fileadmin/Mediendatenbank_DE/BW_Stiftung/Programme_Dateien/Bildung/Hochschulen/Fellowships/Michael_Frey.pdf – Abruf am 12.04.2016.
- 5 Herbst, Markus: Entsorgung von Elektroschrott, VR 2014, 192; Stiefvater, Fabienne; Frey, Michael: Befangenheit bei der Flächennutzungsplanung für die Ausweisung von Flächen für Windkraftanlagen, NVwZ 2014, 249; Franco, Vasili; Frey, Michael: Möglichkeiten zur Zulassung von Windenergieanlagen trotz entgegenstehender Darstellungen in der Flächennutzungsplanung, BauR 2014, 1088.
- 6 Veröffentlicht wurden zum Beispiel folgende Themen: Mellert, Celia; Frey, Michael: Korruption auf kommunaler Ebene – Erscheinungsformen, Ursachen und Präventionsmöglichkeiten, KommJur 2016, i. E. Schönstein; Saskia; Frey, Michael: Aufenthaltsverbote als Mittel zur Gefahrenabwehr – rechtliche Grundlagen, Anwendungsbereiche und Handlungsoptionen für Kommunen, VBIBW 2016, i. E. Behme, Leonie; Frey, Michael: Rechtliche Aspekte der Konversion militärischer Liegenschaften, VR 2016, i. E. Häring, Alexander; Frey, Michael: „Forschendes Lernen“ – Die Umsetzung an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl, Horizonte 47, i. E. Fritz, Martin; Frey, Michael: Die Berücksichtigung von Funk bei der Genehmigung und Planung von Windenergieanlagen, ZUR 2016, 144 (zusammen mit Martin Fritz). Grothe, Silke; Frey, Michael: Die Ausnahme von den Zugriffsverboten des § 44 BNatSchG nach § 45 Abs. 7 BNatSchG bei der Genehmigung von Windenergieanlagen, NuR 2016, i. E. Rabe, Miriam; Frey, Michael: Die energetische Sanierung von denkmalgeschützten Nichtwohngebäuden in kommunaler Hand im Spannungsfeld zwischen Denkmalschutz- und Klimaschutzrecht, VBIBW 2015, 455. Huber, Tanja; Frey, Michael: Rechtsformen interkommunaler Zusammenarbeit im Rahmen der (Teil-)Flächennutzungsplanung Windkraft und ihre Anwendung in der Praxis, VBIBW 2014, 252. Bruckert, Felix, Ausweitung der Klagebefugnis im Umweltrecht, NuR 2015, 541.

Fundgrube

Nicht das Wissen kräftigt,
sondern das Verstehen;
nicht die Aufsammlung
im Gedächtnis,
sondern das Verarbeiten
im Verstande;
nicht das Aufspeichern der
Massen,
sondern das Assimilieren;
nicht das Betrachten,
sondern das Suchen;
nicht das Glauben,
sondern das Prüfen;
nicht das Lernen,
sondern das Üben;
nicht das Fertige,
sondern das Zubereiten;
nicht das Vorkauen,
sondern das Zergliedern;
nicht das Nehmen,
sondern das Machen.
Die darin liegende Wahrheit
ist längst
von den Elementarlehrern
eingesehen
und angenommen worden;
sie muß auch mit Strenge
und Unbedingtheit unseren
Hochschullehrern gepredigt
werden.

Adolph Diesterweg (1790–1866).
In: Über das Verderben auf den deutschen Universitäten

ingesandt von Wilfried Godehart

Qualifizierung von Fach- und Führungskräften für die öffentlichen Verwaltungen in Hessen



Elmar Schmitz

Prof. Dr. Elmar Schmitz
 Professur für Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre
 Abteilungsleitung Fachbereich Verwaltung/Wiesbaden
 Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung
 Schönbergstr. 100
 65199 Wiesbaden
 elmar.schmitz@hfpv-hessen.de

Der Staat agiert gegenüber den Bürgern und den Unternehmen als zentraler Dienstleister in einer hoch technologisierten und komplexen Umwelt. Eine derartige Umgebung erfordert Mitarbeiter, die flexibel, effizient, analytisch, empathisch, verantwortlich und rechtsicher handeln. Ein modernes Studium wendet sich heutzutage diesen Anforderungen zu. Es gilt, komplexe Sachverhalte zu strukturieren, Vorhandenes kritisch zu hinterfragen und eigene Positionen zu entwickeln und zu vertreten. Hierbei leistet gerade die Betrachtung von Theorien im Studium einen wesentlichen Beitrag. Das Durchdenken in sich streng logisch geschlossener Aussagensysteme fördert die eigene Analysekompetenz, regt dazu an, die eigene Erlebniswelt fortlaufend zu hinterfragen, und stärkt mitunter die Argumentationskraft. Auch wenn einzelne Theorien für ein späteres konkretes Problem am Arbeitsplatz nicht immer handlungsweisend sein werden, bildet das logische Denken in Strukturen an dieser Stelle Methoden- und Berufskompetenzen heran, die unabhängig von konkreten Arbeitsaufgaben bei Arbeitgebern eine hohe Wertschätzung genießen und die ein Studium von einer Berufsausbildung signifikant unterscheiden. Basierend auf dem Bologna-Prozess ist es darüber hinaus inzwischen ein wesentliches Merkmal des Studiums, dass die Weiterentwicklung von spezifischen Sozial- und Selbstkompetenzen des Studierenden fest in den Lernprozess integriert wird.

Neben diesem Grundgerüst für qualifiziertes Handeln hat das Studium einen

weitreichenden praxisnahen fachlichen Input zu liefern, der Verwaltungsmitarbeiter zu rechtsicherem Handeln befähigt. Ein Studium im Bereich der öffentlichen Verwaltung wird damit immer auch ein hohes Maß an juristischen Inhalten einschließlich Anwendungsübungen mit konkreten Entscheidungssituationen erfordern.

Letztendlich sind es damit die hohen Anforderungen an die Nachwuchskräfte, die es – auch jenseits jeglicher gesetzlicher Vorgaben – heutzutage erforderlich machen, Fach- und Führungspersonal für den öffentlichen Sektor an Hochschulen ausbilden zu lassen.

Konzeption des Bachelorstudiums an der HfPV

Sowohl der Studiengang Bachelor of Laws Sozialverwaltung – Rentenversicherung als auch der Studiengang Bachelor of Art Public Administration werden an der Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung (HfPV) in Form eines dualen Studiums angeboten, das die Absolventen für den gehobenen Dienst qualifiziert. Die hessischen Ausbildungsbehörden stellen für drei Jahre den Mitarbeiternachwuchs als Inspektorwärter im Vorbereitungsdienst ein und entsenden diese unmittelbar in das Studium an die HfPV. Als Ausbildungsbehörden fungieren typischerweise Gemeinden, Städte, Landkreise, Regierungspräsidien, die Landesverwaltung oder auch die deutsche Rentenversicherung.

Die Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung (HfPV) durchläuft derzeit einen Akkreditierungsprozess für konzeptionell überarbeitete Bachelor- und Masterstudiengänge im Fachbereich Verwaltung mit dem Ziel, zukünftige Fach- und Führungskräfte für die Hessischen Verwaltungen passgenau zu qualifizieren.

In den sechssemestrigen Studiengängen werden 180 ECTS-Punkte vergeben. Lehrformen sind vor allem Lehrgespräche, Vorträge und Präsentationen, Übungen, verhaltensorientierte Trainings, Projekte und seminaristische Veranstaltungen nach Wahl. Eine besondere Stärke der Studiengänge sind Gruppengrößen von 25 Studierenden.

Ab dem zweiten Semester wechseln sich fortlaufend Präsenzphasen der Studierenden an der Hochschule mit Praxisaufenthalten in den Ausbildungsbehörden ab. Hierdurch wird erreicht, dass Studierende das Hochschulwissen in die Behörden und Betriebe tragen, dort das Erlernte reflektieren und Erkenntnisse aus den Praxisphasen anschließend im Rahmen eines strukturierten Feedbackprozesses wieder in die Hochschule einbringen. So entstehen Wechselwirkungen zwischen Hochschulstudium und Praxisphasen, die den Studierenden befähigen, systematisch Blicke „über den Tellerrand“ zu werfen und vielfältige Verknüpfungen von Erfahrungshorizonten zu erstellen.

Eine Schwerpunktbildung der Studierenden erfolgt in Wahlpflichtmodulen des fünften Semesters. Im sechsten Semester ist eine dreimonatige Bachelorthesis anzufertigen. Sie wendet sich den aktuellen Herausforderungen öffentlicher Dienstleister zu und wird begleitet von einer themenrelevanten Praktikumsphase. Während eines abschließenden berufseinführenden Praktikums, bei dem im Studium erworbene Kompetenzen durch Fort- und Weiterbildung gefestigt und erweitert werden können, findet eine mündliche Prüfung zur Abschlussarbeit statt.

Der Fachbereich Verwaltung der HfPV steht mit seinem Angebot grundsätzlich im Wettbewerb zu anderen Hochschulen. Eine hohe Attraktivität des Studiums setzt voraus, dass Studiengänge kontinuierlich evaluiert, im Rahmen des hauseigenen Qualitätsmanagements weiterentwickelt und durch Ausbildungsbehörden und Hochschule nach außen kommuniziert werden. Letztendlich geht es darum, den von McKinsey formulierten „War for Talents“, also den Kampf um die Leistungsträger, für die öffentlichen Verwaltungen positiv zu gestalten. Mit einer schriftlichen Befragung von Vertreterinnen und Vertretern der Ausbildungsbehörden, der Lehrenden und Studierenden nach einzelnen Bestandteilen des Studiums und Veränderungswünschen begann daher im Sommer 2014 die Überarbeitung der Studiengänge. Die nun zur Akkreditierung vorgelegten Studiengänge greifen die Erkenntnisse aus den Befragungen auf und setzen diese in ein in sich konsistentes Gesamtkonzept um. Hierbei werden auch verstärkt europäische und internationale Einflussfaktoren auf das Handeln öffentlicher Verwaltungen und Betriebe berücksichtigt.

Das Gesamtkonzept basiert auf der besonderen Kompetenzausrichtung der HfPV, die sie von anderen hessischen Hochschulen unterscheidet: der Stärke, Inhalte verschiedenster Wissenschaftsdisziplinen auf das Erkenntnisobjekt „öffentliche Verwaltung“ beziehen zu können. Die Hochschullehrer setzen sich in der Regel zusammen aus verwaltungserfahrenen Akademikern, die im

Laufe ihrer beruflichen Tätigkeit regelmäßig die Möglichkeit erhalten, mehrmonatige Forschungs- und Praxisphasen in den öffentlichen Verwaltungen zu absolvieren, um Entwicklungen der Praxis aufzugreifen und in die Lehre und Forschung einfließen zu lassen. Zugleich wird seitens der Hochschullehrer ein enger Kontakt zu den Ausbildungsbehörden gepflegt, um einen sich anbahnenden Qualifizierungsbedarf frühzeitig erfassen zu können und hierdurch einen hohen Kundennutzen zu schaffen. Über die hauptberuflichen Hochschullehrer hinaus ist die Integration von qualifizierten Praktikerinnen und Praktikern im nebenberuflichen Lehreinsatz ein zentrales Element der Lehrkompetenz der HfPV. Dieses hochaktuelle Wissenskapital kommt den Studierenden nicht nur in den Vorlesungen zugute, sondern fließt auch ein in die Betreuung von studentischen Projekten und Abschlussarbeiten.

Ziel der überarbeiteten Bachelorstudiengänge ist es, Absolventinnen und Absolventen mit umfangreichem Fach- und Methodenwissen für den flexiblen Einsatz in Arbeitsfeldern des öffentlichen Dienstes und der öffentlichen Betriebe zu befähigen. Leitbild hierbei ist die moderne öffentliche Verwaltung entsprechend der Leitideen der neuen Verwaltungssteuerung. Die Studiengänge sind interdisziplinär angelegt: Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen werden in juristischen, ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Wissenschaftsbereichen vermittelt, wobei auf die Rechtswissenschaften über 50 Prozent verpflichtend entfallen. Um die berufliche Handlungsfähigkeit zu

sichern, ist die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen elementarer Bestandteil des Studiums. So sind in alle Module Elemente zur Förderung der Team-, Kommunikations-, Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit integriert. Im Ergebnis werden problem- und lösungsorientiertes Denken, die Fähigkeit, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten, und die Berücksichtigung von ökonomischen und gesellschaftlichen Wechselwirkungen von Verwaltungsentscheidungen gefördert und somit wird zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Verwaltungshandeln beigetragen.

Konzeption der Masterstudiengänge im Fachbereich Verwaltung der HfPV

Die Masterstudiengänge im Bereich der allgemeinen Verwaltung wurden passend zum Bachelorstudienangebot konzipiert und werden in zwei Varianten angeboten. Die erste Variante, der „Aufstiegsmaster“, wird erstmals ab September 2016 angeboten und folgt den Vorgaben der am 1. März 2014 in Kraft getretenen Hessischen Laufbahnverordnung. Hiernach ist ein Aufstieg vom gehobenen in den höheren Dienst durch fachliche Qualifikation möglich (§ 37 HLVO).

Beim „Master of Public Management“ handelt es sich um einen modularisierten, auf 120 ECTS-Punkte ausgelegten Studiengang, der berufsbegleitend in sechs Semestern zum Masterabschluss führt. Der Studiengang gliedert sich in vier Studienbereiche: Staat und Politik – Public Governance, Verwaltungsmanagement – Public Management, Personalmanagement – Human Resource Management sowie Organisationsmanagement und e-Government.

Adressaten dieses Masterstudiengangs sind die Bediensteten des gehobenen nicht technischen Dienstes in den Behörden und Verwaltungen im Bundesland Hessen, die über den Abschluss eines verwaltungsspezifischen Diplom- oder Bachelorstudiengangs oder über einen gleichwertigen Abschluss verfü-

gen und nach einer mehrjährigen Berufstätigkeit mit überdurchschnittlichen Leistungen für den Aufstieg in den höheren Dienst in Betracht kommen. Die Eignungskriterien für die Auswahl von Studienbewerberinnen und -bewerbern werden vor der Aufnahme des Studiums in einem Auswahlverfahren erfasst. Erst mit erfolgreichem Bestehen des Auswahlverfahrens werden die Bewerberinnen bzw. Bewerber zum Studium zugelassen.

Ausgerichtet auf die Bedürfnisse der Verwaltungspraxis vermittelt der Masterstudiengang Kompetenzen und Wissen, die für die Erfüllung der Tätigkeiten im höheren allgemeinen Verwaltungsdienst erforderlich sind. Durch eine umfassend vertiefende und interdisziplinäre Qualifizierung werden die Absolventinnen und Absolventen befähigt, das breite Spektrum von Fach- und Führungsaufgaben zu übernehmen. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Weiterentwicklung von Fach-, Methoden-, Sozial- und Führungskompetenzen sowie von beruflicher Handlungsfähigkeit. Mit dem Masterstudiengang wird somit eine auf die praxisbezogenen Anforderungen der öffentlichen Verwaltung harmonisierte Fachqualifikation der Absolventinnen und Absolventen erreicht. Er entspricht dem Grundsatz des lebenslangen Lernens.

Neben dieser auf der hessischen Laufbahnverordnung basierenden Neukonzeption des Masterstudiums wird aktuell eine zweite Variante des Masterstudiengangs im Bereich der allgemeinen Verwaltung angeboten, die zugänglich und bereits seit mehreren Jahren erfolgreich auf dem Bildungsmarkt positioniert ist. Auch hierbei handelt es sich um ein sechssemestriges berufsbegleitendes Studium. Er beinhaltet die Stu-

dienfelder Innovation in der Verwaltung, Controlling, Kundenorientierung und Personalmanagement. Nachfrageabhängig ist eine Fortführung dieses Studienangebots beabsichtigt.

Fazit

Auch der Qualifizierungsbedarf für Fach- und Führungskräfte im öffentlichen Sektor unterliegt einem fortlaufenden Wandel. Diese Entwicklungen zu beobachten, zu analysieren und in geeignete Bildungskonzeptionen umzusetzen, sollte Aufgabe von Hochschulen und damit Organisationen sein, die seit jeher darauf spezialisiert sind, gesellschaftliche Impulse aufzunehmen, zu hinterfragen, weiterzudenken und zur öffentlichen Diskussion anzuregen. Hochschulen sind darüber hinaus in der Lage, Plattformen des Austauschs zur Verfügung zu stellen, die unabhängig vom Tagesgeschäft der öffentlichen Verwaltungen und von einzelnen Interessenlagen zur Modernisierung und Dienstleistungsorientierung der öffentlichen Verwaltungen beitragen. ■

Literatur

- European Commission/EACEA/Eurydice: The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015.
- Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth: The War for Talent. Harvard Business Press, 2001.

SRH Hochschule Hamm

Fachkräftemangel im sozialen Bereich – neues duales Studium ermöglicht bedarfsgerechte Ausbildung und passgenaue Qualifizierung für die Kinder- und Jugendhilfe

Die Stadt Hamm geht neue Wege mit der SRH Hochschule Hamm

Frühkindliche Förderung, Erziehungsberatung, Erziehungshilfe und Kinderschutz, Jugendberufshilfe, Jugendkulturarbeit und Arbeitsintegration – Dies und vieles mehr wird heute als soziale Leistung einer Kommune erwartet. Zahlreiche Träger spüren einen steigenden Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften im sozialen Bereich. Dieser ergibt sich nicht zuletzt aus einer sich wandelnden Gesellschaft, die vielerorts Unterstützung auch im Bereich der Jugend- und Familienhilfe fordert.

Verstärkt wird der Bedarf dadurch, dass altersbedingt in den nächsten Jahren vermehrt Fachkräfte aus dem Dienst freier und öffentlicher Träger der Gemeinden, Städte und Kreise ausscheiden.

Für die Kinder- und Jugendhilfe sind immer mehr Absolventen von staatlichen Regelstudiengängen im Bereich „Soziale Arbeit“ oftmals nicht passgenau ausgebildet und verfügen nicht über die entsprechende Praxiserfahrung, als dass eine direkte Einsatzfähigkeit nach der Einstellung besteht.

Es bleibt auf den ersten Blick keine Alternative, als einen sehr hohen Fortbildungsaufwand und lange Einarbeitungszeiten in Kauf nehmen zu müssen, um leistungs- und handlungsfähig zu bleiben. Bei der Stadt Hamm liegen allein die durchschnittlichen Kosten der Fortbildung bei über 10.000 Euro pro Fachkraft, um den Ansprüchen bei-

spielsweise der Familienhilfe (Allgemeiner Sozialer Dienst) zu genügen. Dabei werden hohe Anforderungen an die Personalentwicklung im engeren Sinne gestellt. Im Ergebnis führt dies zu Einarbeitungszeiten von bis zu 18 Monaten, bis ein Sozialarbeiter in seinem Aufgabengebiet voll einsatzfähig ist.

Gemeinsam mit der privaten SRH Hochschule Hamm geht man bei der Stadt Hamm nun neue Wege, um eine effektivere Personalarbeit leisten zu können. Mit einer bedarfsgerechten Ausbildung durch ein duales Studium soll eine planbare Anzahl von gut qualifizierten Nachwuchskräften aufgebaut werden. Ein neu konzipierter dreijähriger dualer Bachelorstudiengang „Soziale Arbeit“ wird angeboten, durch den die theoretische Hochschulausbildung mit den konkreten Anforderungen der Praxis vor Ort verzahnt wird. Die praktischen Module, in denen die Studierenden als Trainees früh verantwortlich bei einem Praxispartner mitarbeiten können, sind ein wichtiger Aspekt und erhalten durch die Zuweisung entsprechender ECTS-Punkte einen hohen Stellenwert.

Inhaltlich werden dabei u. a. folgende Kompetenzen (spezialisiert auf den Bereich Jugendhilfe) vermittelt:

- Instrumente von sozialer Einzelfallhilfe, Gruppen- und Gemeinwesenarbeit beherrschen und fallgerecht in einem systemischen Case-Management einsetzen können
- Rechtssicheres Handeln in der öffentlichen Verwaltung/Kooperationsbeziehungen
- Kenntnis über Organisationsformen Sozialer Arbeit/Rollenverständnis

- Lern- und sozialpsychologische Theorien erfolgreich für die systemische Beratung umsetzen
- Wirkungsorientierte Steuerung Sozialer Arbeit
- Qualitätsmanagement, Sozialcontrolling und Sozialmarketing Persönliche Arbeitsmethodik im Team effizient nutzen können

Die Studieninhalte wurden dabei konkret auf die Anforderungen eines Einsatzes in der Kinder- und Jugendhilfe abgestimmt und haben dadurch eine hohe Praxistauglichkeit. Gleichzeitig ist das Studium so generalistisch, dass ein Einsatz auch in allen anderen Feldern der Sozialen Arbeit möglich ist.

Das Studium ermöglicht eine sehr viel frühere Einsatzbereitschaft der Absolventen und hat für die Kommune weiterhin den Vorteil, die Studierenden bereits während der Ausbildungszeit produktiv einsetzen zu können.

Die Stadt Hamm erweitert hiermit ihr Ausbildungsangebot um einen wichtigen Teil und kann so den Transfer der Vielfalt kommunaler Tätigkeiten in den Bereich Ausbildung hinein verstärken. Das Image als attraktiver Arbeitgeber/Ausbildungsbetrieb wird weiter aufgewertet. Der Kooperationspartner, die SRH Hochschule Hamm, ist seit zehn Jahren in Hamm am Markt und befindet sich auf stetigem Wachstumskurs.

SRH Hochschule Hamm

Das technische Referendariat als Karrierechance



Berthold Best

Prof. Dipl.-Ing. Berthold Best
 Professur für Verkehrswegebau
 Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm
 Fakultät Bauingenieurwesen
 Keßlerplatz 12
 90489 Nürnberg
 berthold.best@th-nuernberg.de
 www.th-nuernberg.de

Öffentlicher Dienst und freie Wirtschaft konkurrieren in der heutigen Zeit heftiger denn je um die Absolventinnen und Absolventen unserer HAW. Dabei ist dem öffentlichen Dienst ein enges Korsett angelegt, was die Besoldung, das Einstiegsamt, die Aufstiegschancen und besondere Leistungen zur Anwerbung von Absolventen angeht. Die freie Wirtschaft dagegen kann alle Freiheiten der Marktwirtschaft in die Waagschale werfen und sich, vereinfacht gesagt, die benötigten Absolventen einkaufen. Diesen Absolventen mit ihren in aller Regel jungen Jahren und damit beschränkter Lebenserfahrung kann niemand den Vorwurf machen, kurzfristig der Verlockung des Geldes zu erliegen und die Sicherheit einer Position im öffentlichen Dienst und eine wahrscheinlich bessere Work-Life-Balance nicht ausreichend abzuwägen. Mit der Pensionierung der geburtenstarken Jahrgänge der 60er-Jahre des letzten Jahrhunderts wird es in den nächsten 10 bis 15 Jahren einen gewaltigen Umbruch in allen Verwaltungen geben, einen Umbruch, der das Funktionieren derselben gefährdet, wenn sich nicht ausreichend Nachwuchskräfte für einen Einstieg dort finden. Der Weg zum Lebenszeitbeamten wird Masterabsolventen selten als Berufschance nahegebracht, obwohl sie mit ihrem Abschluss die Qualifikation dafür erwerben: Ein Einstieg in den höheren technischen Verwaltungsdienst (4. Einstiegsamt) ist für Masterabsolventen möglich, die ein Referendariat ableisten und sich an dessen Ende der Großen Staatsprüfung beim Oberprüfungsamt für das technische Referendariat in Bonn unterziehen.

Das Oberprüfungsamt beim BMVI

Das Oberprüfungsamt ist eine Sonderstelle beim Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). Es führt die Prüfung der durch die Mitgliedsverwaltungen ausgebildeten Referendare durch. Seine Mitgliedsverwaltungen sind derzeit die Bundesministerien für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB), Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) und der Verteidigung (BMVg), die Bundesländer Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen, die kommunalen Spitzenverbände Deutscher Städtetag, Deutscher Städte- und Gemeindebund und Deutscher Landkreistag sowie die Hamburg Port Authority. Keine Mitglieder sind Baden-Württemberg und Bayern, die die Ausbildung und Prüfung ihrer Referendare in eigener Regie durchführen. Mit der erfolgreichen Prüfung beim Oberprüfungsamt wird z. B. für Bauingenieure die Berufsbezeichnung „Bauassessor“ verliehen, Baden-Württemberg und Bayern verleihen die Bezeichnung „Regierungsbaumeister“.

Das technische Referendariat

Vor der Prüfung steht eine zweijährige Ausbildung, für die sich Masterabsolventen bei den jeweiligen Ausbildungsbehörden bewerben müssen. Das sind

Mit der Großen Staatsprüfung erhalten Masterabsolventen eine wertvolle Zusatzqualifikation für Verwaltung und Wirtschaft.

in der Regel kommunale, Landes- oder Bundesbehörden in verschiedenen Fachrichtungen; die Fachrichtungen Bahnwesen, Luftfahrttechnik und Wehrtechnik werden ausschließlich auf Bundesebene ausgebildet. Die Einstellung erfolgt als Beamter auf Widerruf und geht mit der Zahlung von Anwärterbezügen von etwa 1.300 Euro einher, die in der Höhe nach Familienstand und Ausbildungsbehörde geringfügig differieren. Gerade an dieser Stelle sind natürlich die Absolventinnen und Absolventen, die sich für das Referendariat entscheiden, gegenüber denjenigen, die direkt in der freien Wirtschaft angestellt werden, benachteiligt. Die Dauer des Referendariates beträgt einschließlich der Großen Staatsprüfung grundsätzlich zwei Jahre. Vielfach rechnen sich Absolventen dann aus, dass sich das Referendariat „nicht lohnt“, was natürlich nur auf den kurzfristigen finanziellen Aspekt bezogen ist. Eine Betrachtung über das gesamte Berufsleben lässt zweifelhaft werden, dass diese zwei Jahre mit den geringen Anwärterbezügen zu einem insgesamt niedrigeren Lebensgehalt führen. Älteren Lesern mag diese Betrachtung ohnehin merkwürdig erscheinen, aber genau dies sind Argumente, die einem beim Werben für das technische Referendariat entgegengehalten werden.

Die Ausbildung erfolgt in derzeit 13 Fachrichtungen (siehe Tabelle 1). Die dem Oberprüfungsamt von den Ausbildungsbehörden gemeldeten Referendare führen zu den genannten geplanten Absolventenzahlen, an denen sich der Bedarf in den einzelnen Fachrichtungen ablesen lässt. Die wenigsten Ausbildungsbehörden bilden über den eigenen Bedarf aus; dennoch entstehen

Fachrichtung	Jahr	Absolventinnen und Absolventen
Architektur	2015	28
	2016	23
Bahnwesen	2015	0
	2016	11
Geodäsie und Geoinformation	2015	23
	2016	24
Landespflege	2015	7
	2016	10
Luftfahrttechnik	2015	3
	2016	0
Maschinen- und Elektrotechnik der Wasserstraßen	2015	2
	2016	0
Maschinen- und Elektrotechnik in der Verwaltung	2015	8
	2016	6
Stadtbauwesen	2015	6
	2016	5
Städtebau	2015	45
	2016	39
Straßenwesen	2015	16
	2016	23
Umwelttechnik	2015	6
	2016	28
Wasserwesen	2015	11
	2016	10
Wehrtechnik	2015	54
	2016	82

Tabelle 1: Fachrichtungen des technischen Referendariats und geplante Absolventenzahlen in den Jahren 2015 und 2016

durch Fluktuation zwischen den Verwaltungen oder Wechsel von Beamten aus dem Verwaltungsdienst in die freie Wirtschaft oder zu anderen Arbeitgebern immer wieder Vakanzen, die von ihrer Größenordnung her jedoch unbedeutend sind.

Ausbildungsinhalte

Das Referendariat geht davon aus, dass die Fachkenntnisse der Referendarinnen und Referendare durch den Masterabschluss gefestigt sind. Es ist nicht dazu geeignet, Lücken in der technischen Ausbildung zu schließen oder technische Spezialkenntnisse zu vermitteln. Das Referendariat ist vielmehr eine breit angelegte Ausbildung in Führungs- und Managementtechniken und juristischen Entscheidungsprozessen, wobei vor allem Letzteres die intensive Auseinandersetzung mit Gesetzen und Verordnungen in der jeweiligen Ausbildungsrichtung beinhaltet. In der Ausbildung sollen die erworbenen technischen Kenntnisse in Verwaltungsprozessen angewandt werden. Schon früh geraten die Referendare dabei in den Zielkonflikt zwischen der Anwendung des Verwaltungsrechts und den Individualinteressen Dritter. Die Fallbearbeitung unter Anleitung erfahrener Kollegen schult im Interessenausgleich, der Nutzung von Spielräumen und der berechtigten Durchsetzung des Allgemeininteresses gegenüber Einzelnen. Gerade hier ist eine ausgeprägte Konfliktfähigkeit gefragt, um die Position der Verwaltung argumentativ darlegen und diesen Interessenausgleich, wo möglich, erreichen zu können.

Die Ausbildung erfolgt in den Direktionen bzw. Zentralen der Einstellungsbehörden, deren Ortsinstanzen, durch Hospitationen bei Fremdverwaltungen und in der Wirtschaft sowie durch gemeinschaftliche Lehrgänge der Referendare in ihrem Fachgebiet, in denen Staats- und Verfassungsrecht sowie das jeweilige Fachrecht gelehrt werden. Weitere Lehrgänge sollen die Kommunikationsfähigkeit der Referendare verbessern. Für die Ausbildung ist in jeder

Behörde ein Ausbildungsbeamter verantwortlich, der selbst die Große Staatsprüfung abgelegt hat. Er soll idealerweise während des gesamten Referendariates Ansprechpartner bleiben, Arbeitsgemeinschaften der Referendare innerhalb der Ausbildungsbehörde organisieren und den reibungslosen Ablauf der Ausbildung sicherstellen. In engem Kontakt mit dem Oberprüfungsamt betreut er seine Referendarinnen und Referendare in der Vorbereitung auf die Große Staatsprüfung.

Prüfungsumfang der Großen Staatsprüfung

Als ersten Teil der Großen Staatsprüfung fertigt der Kandidat eine Hausarbeit an. Der Zeitrahmen dafür beträgt sechs Wochen. Die Themenstellung soll nicht aus dem Hochschulbereich erfolgen, sondern ein praxisnahes Verwaltungsthema sein, das zeigt, dass der Kandidat seine Fachkenntnisse auf Verwaltungsprozesse anwenden und auch die zugehörigen juristischen Beurteilungen vornehmen kann. Im Bereich des Straßenwesens wäre hier z. B. die Beseitigung eines schienengleichen Bahnübergangs durch eine Über- oder Unterführung einschließlich der erforderlichen rechtlichen Vereinbarung mit allen an der Kreuzung Beteiligten und der Verteilung der Gesamtkosten auf diese denkbar.

Danach schreiben die Kandidaten vier schriftliche Arbeiten unter Aufsicht, jeweils sechs Stunden an vier aufeinanderfolgenden Tagen, im Hause der Ausbildungsbehörde. Die Große Staatsprüfung schließt mit einer mündlichen Prüfung in sechs Fächern an zwei Prüfungstagen beim Oberprüfungsamt ab. Alle schriftlichen und mündlichen Prüfungen haben verwaltungs- und managementbezogene Anteile und selbst-

verständlich auch rechtliche Fragestellungen. Hier ist die Fähigkeit gefordert, typische Verwaltungsaufgaben in einer begrenzten Zeit zu bewältigen. In der mündlichen Prüfung muss die Kandidatin bzw. der Kandidat seine kommunikativen Fähigkeiten unter Beweis stellen und die Fragestellungen strukturiert und umfassend beantworten.

Die Prüfer werden überwiegend von den Mitgliedsverwaltungen entsandt und üben diese Tätigkeit ehrenamtlich aus. Alle haben sich in der Vergangenheit ebenfalls der Großen Staatsprüfung unterzogen und kennen aus ihrer täglichen Berufspraxis die heutigen Anforderungen an die Prüfungskandidaten. Mit dem erfolgreichen Abschluss der Großen Staatsprüfung endet automatisch das Beamtenverhältnis auf Widerruf. Fast alle frischgebackenen Assessorinnen und Assessoren werden zum Teil noch in den Räumen des Oberprüfungsamtes durch Vertreter der Mitgliedsverwaltungen in ein Beamtenverhältnis auf Probe berufen und stellen so die Kontinuität im Verwaltungshandeln in den Behörden sicher.

Kommunikationsdefizite

Vielfach ist bei Studierenden technischer Studiengänge ein Defizit in ihren Kommunikationsfähigkeiten festzustellen, das nur teilweise bis zum Studienabschluss abgebaut wird. Zu große schriftliche Anteile der Prüfungen während des Studiums, oft den hohen Studierendenzahlen geschuldet, tragen nicht zur Förderung der Präsentations- und Kommunikationsfähigkeit bei. Entsprechende Studienanteile, die dies gezielt zum Thema haben, beschränken

sich häufig auf die Erstellung einer PowerPoint-Präsentation mit dem zugehörigen Vortrag. Wichtiger, da in der beruflichen Praxis wesentlich häufiger benötigt, ist die ziel- und ergebnisorientierte Moderation von Gesprächsrunden. Gerade bei der nun verstärkt gewünschten und erforderlichen Bürgerbeteiligung von Großvorhaben im Infrastruktursektor ist die Fähigkeit zur Moderation unabdingbar. Ebenso müssen Ingenieure in der Verwaltung in der Lage sein, komplizierte technische Sachverhalte verständlich und „bürgernah“ vermitteln zu können.

Auch in technischen Studiengängen müssen zumindest juristische Grundkenntnisse vermittelt werden. Im Bauingenieurwesen sind dies beispielhaft Kenntnisse im Vergabe- und Vertragsrecht, im Bauordnungs- und Bauplanungsrecht sowie im Planfeststellungsrecht. Auch Ingenieure, die weder ein Referendariat noch eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst anstreben, müssen bei Bauauftragnehmern oder in Ingenieurbüros über diese Kenntnisse verfügen.

Ausblick

Der öffentliche Dienst und die Möglichkeit des Referendariates werden von Masterabsolventen der Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) als Berufschancen regelmäßig unterschätzt. Ein modernisierter Internetauftritt unter www.oberpruefungsamt.de stellt einen umfassenden Überblick über das technische Referendariat und die Berufschancen nach Ablegen der Großen Staatsprüfung zur Verfügung. Die Ausbildungs- und Prüfungsordnungen aller Fachrichtungen sind dort einzusehen. Absolventen der Großen Staatsprüfung kommen zu Wort und vermitteln den Nutzen dieser Prüfung in Verwaltung und Wirtschaft aus ihrer persönlichen Sicht.

In Zeiten der gut laufenden Konjunktur und einer großen Nachfrage nach Absolventen durch die freie Wirtschaft hat es der öffentliche Dienst naturgemäß schwer, für die Vorteile einer Beamtenlaufbahn zu werben. Das gilt auch oder vor allem für Laufbahnen, die wie das technische Referendariat zunächst mit Anwärterbezügen einhergehen und dann auch noch mit einer Prüfung abschließen. Ein erster Schritt ist es, diese Laufbahn bekannter zu machen, damit Absolventen sie zumindest in ihre Überlegungen zur Berufswahl nach dem Masterabschluss einbeziehen. Ein zu schwacher Trost für den öffentlichen Dienst ist, dass dort die Berufschancen unverändert gut sein werden, auch wenn die Konjunktur einmal schlechter laufen wird.

Ein kritisches Wort zum Schluss: Absolventen berichteten nach der erfolgreich absolvierten Großen Staatsprüfung von großen Vorbehalten der Einstellungsbehörden gegenüber dem an der HAW erworbenen Masterabschluss im Vergleich zu dem an einer Universität erworbenen. Das Abschneiden der HAW-Absolventen in der Großen Staatsprüfung zeigt aber, dass diese sich gegenüber den Uni-Absolventen keinesfalls zu verstecken brauchen! ■

Literatur

- Oberprüfungsamt für das technische Referendariat: Das technische Referendariat – Führungsqualifikation für Hochschulabsolventen, http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/OPA/leitbild.pdf?__blob=publicationFile – Abruf vom 26.04.2016.
- Oberprüfungsamt für das technische Referendariat: Fachrichtungen und geplante Absolventenzahlen, http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/OPA/geplante-absolventen-2014.pdf?__blob=publicationFile – Abruf vom 26.04.2016.

Deutsche Fachhochschulen im internationalen Leistungsvergleich erfolgreich

Beim U-Multirank-Verfahren, das Hochschulen weltweit nach 30 Kriterien vergleicht, haben deutsche Fachhochschulen Spitzenplätze erreicht. In der Kategorie „Wissenstransfer/Veröffentlichungen mit industriellen Partnern“ stehen in der nationalen Rangliste drei Fachhochschulen auf den ersten Plätzen:

- Hochschule Reutlingen
- Technische Hochschule Nürnberg
- Hochschule München

Alle drei schafften es in der internationalen Wertung zudem unter die „Global Top 25 Performer“. In der Kategorie „Regionales Engagement/Veröffentlichungen mit Partnern aus der Region“ wird die nationale Rangliste ebenfalls von zwei Fachhochschulen angeführt:

- Fachhochschule Jena
- Hochschule München

Die EU-Kommission beschreibt das Ranking-Verfahren so:

„U-Multirank ist ein neues nutzerorientiertes, multidimensionales weltweites Ranking von Hochschuleinrichtungen, das zahlreiche Aspekte des Hochschulwesens abdeckt, unter anderem Forschung, Lehre und Lernen, internationale Orientierung, Wissenstransfer und regionales Engagement. U-Multirank ist ein unabhängiges Ranking, das in den Anlaufjahren von der Europäischen Union finanziell unterstützt wird.“

In diesem einzigartigen neuen Instrument für den Leistungsvergleich sind über 1.200 Hochschuleinrichtungen, 1.800 Fakultäten und 7.500 Studienprogramme aus 80 Ländern erfasst.“

- > http://ec.europa.eu/education/tools/u-multirank_de.htm

cm

Fachhochschule der sächsischen Verwaltung

Masterstudiengang Public Governance an der Hochschule Meißen

Die Einrichtung des berufsbegleitenden Masterstudienganges Public Governance an der Hochschule Meißen mit dem Abschluss „Master of Science“ ist im Kontext des aktuellen Paradigmenwechsels und Strukturwandels der öffentlichen Verwaltung in Deutschland zu sehen. Seit rund drei Jahrzehnten ist die Verwaltung intensiven Reformen ausgesetzt, die unter der Überschrift New Public Management laufen. In diesem Zusammenhang haben Leitbilder der Ökonomisierung in der Verwaltung Eingang gehalten. Neue Steuerungsformen (z. B. Performance- und Kontrakt-Management) wurden implementiert. Parallel dazu hat eine Stärkung der sozialwissenschaftlichen Ausrichtung stattgefunden, u. a. auch durch das Leitbild der Bürgerkommune. An in der Verwaltung Tätige werden neue Ansprüche gestellt, was u. a. durch die mit den Reformkonzepten verbundene Dezentralisierung bedingt wird; gefordert wird die Umsetzung von Leadership. All dies wird durch E-Government-Strategien, Informations- und Kommunikations (IuK) Initiativen und Medienoffensiven unterstützt. Die Bereitstellung innovativer, mediengestützter Serviceleistungen dient sowohl der Verbesserung der Verwaltungssteuerung generell (Prozessmanagement) als auch der Verbesserung der Kundenorientierung im Speziellen.

Orientiert an der Zukunftsinitiative „Industrie 4.0“ finden diese Anforderungen Eingang in das Konzept „Verwaltung 4.0“. Entscheidend ist die innovative Zukunftsgestaltung vor dem Hintergrund finanzieller und personeller Restriktionen. Die Abstimmung muss dabei in effizienten Verwaltungsprozessen sowohl nach innen (unternehmerische Sicht) als auch nach außen (Bürgersicht) funktionieren.

Diese Ausgangssituation bildet den Entwicklungsrahmen für den Masterstudiengang Public Governance. Faktisch gibt es in der Bundesrepublik ein begrenztes Angebot an Studienmöglichkeiten für diese interdisziplinäre Ausrichtung, in der eine Symbiose aus Managementwissen und Prozessorientierung bezogen auf die öffentliche Verwaltung zu finden ist. Die Erwartungshaltung der Gesellschaft an eine moderne Verwaltung, die hohen Qualitätsstandards gerecht wird, impliziert die Bewältigung komplexer Prozesse.

Bisher dominiert die Erreichung der für die berufliche Tätigkeit notwendigen Fachkompetenzen die Studieninhalte in grundständigen Studiengängen für die öffentliche Verwaltung. Für die Übernahme strategischer Aufgaben und die Umsetzung innovativer verwaltungsin-
terner Steuerungs- sowie verwaltungsex-
terner Governanceinstrumente genügen diese jedoch nicht. Im Rahmen des Studiengangs wird Fachwissen aus den Verwaltungs-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vertieft und die Fähigkeit zur Anwendung geeigneter Instrumentarien aus der Informationstechnologie geschaffen. Aus den Rechtswissenschaften werden die Kenntnisse vermittelt, ohne die eine rechtskonforme Umsetzung von Modernisierungsprozessen nicht möglich ist. Mit diesem Ansatz entwickeln die Absolventen eine interdisziplinäre Denk- und Arbeitsweise und können damit den künftigen Anforderungen an eine moderne und innovative Verwaltung gerecht werden.

Der Masterstudiengang ist ein berufsbegleitendes Weiterbildungsangebot für alle Beschäftigten in öffentlichen Ver-

waltungen und Einrichtungen sowie in öffentlichen oder privaten Unternehmen, die nach einem ersten berufsqualifizierenden Studienabschluss eine weitere Qualifikation im Bereich des Verwaltungsmanagements anstreben. Besonders Beschäftigte in Tätigkeitsfeldern mit durchaus auch beabsichtigten Schnittstellenfunktionen (z. B. Management, IT und Organisation) können durch das Studium ihre Kompetenzen erweitern.

Von Mitarbeitern und Führungskräften in der gehobenen und höheren Funktionsebene der öffentlichen Verwaltung wird heute erwartet, dass sie strategische Entscheidungen vorbereiten und umsetzen können. Eine grundständige Ausbildung, die diesem Anforderungsprofil durch Interdisziplinarität zwischen Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften sowie Informatik gerecht wird, hat sich in Deutschland bisher nicht etabliert. Es existiert auch kein vergleichbares Laufbahnprofil im nicht technischen Dienst der öffentlichen Verwaltung. Der Studiengang Public Governance kann damit genau die Lücke zwischen den neuen Anforderungen aus der beruflichen Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung und den Möglichkeiten einer grundständigen Hochschulausbildung schließen.

> <http://www.fhsv.sachsen.de/studium/public-governance>

*Prof. Dr. Isabelle Jänchen
Professur für öffentliche Finanzen
und Volkswirtschaftslehre
Prof. Dr. Detlef Rätz
Professur für Verwaltungsinformatik*

Hochschule Kehl

Evaluationsagenturen
bestätigen QualitätMasterstudium ermöglicht Einstieg in
den höheren Dienst

Die Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl bietet neben einer soliden und generalistischen Grundausbildung im Bachelorstudiengang Public Management zahlreiche Weiterbildungsoptionen, um in der Beamtenlaufbahn weiter voranzukommen. Den Übergang vom gehobenen in den höheren Verwaltungsdienst ermöglichen die verschiedenen Masterprogramme. Zwar ist der Masterabschluss keine Aufstiegsgarantie, aber eine zusätzliche Qualifikation, die den Weg in Führungspositionen innerhalb der öffentlichen Verwaltung ebnet. So vielfältig wie die Tätigkeitsfelder der öffentlichen Verwaltung sind auch die Ausbildungsschwerpunkte der derzeit drei an der Hochschule Kehl etablierten Masterstudiengänge. Jeweils 25 Studierende erwerben während der vier bis fünf Semester Führungskompetenzen, werden zu Europa-Experten oder lernen als Netzwerk- und Clustermanager die Schnittstellen zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Forschung auf beiden Seiten des Rheins kennen.

Gemeinsam mit der Schwesterhochschule in Ludwigsburg entstand vor über zehn Jahren das Konzept für den Masterstudiengang Europäisches Verwaltungsmanagement. Gerade in der heute von zunehmender Europaskepsis geprägten Gesellschaft gewinnt diese Ausbildung an Bedeutung. Die Studierenden, darunter auch ausländische Studierende aus den europäischen Mitgliedstaaten, vertiefen ihre Kenntnisse um die europäische Dimension staatlichen und kommunalen Handelns und darüber hinaus. 2015 erhielt ein Absolvent den Förderpreis der Carl Duisburg Gesellschaft für seine Abschlussarbeit zum Thema „Capacity-Building für kommunale Mitarbeiter in einem Entwicklungsland am Beispiel der ENAM Burkina Faso als Voraussetzung für loka-

le Entwicklung“. Diese Anerkennung zeigt zum einen die hohe Qualität des Masterstudiengangs, die zuletzt auch die Gutachter der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover bestätigten und die Reakkreditierung für weitere sieben Jahre bewilligten.

Auf der anderen Seite gewinnt das Thema Entwicklungsarbeit zunehmend an Bedeutung. Zahlreiche Projekte mit Ausbildungsinstitutionen in Entwicklungsländern, beispielsweise in Nordafrika, betreut die Hochschule Kehl. Derzeit arbeitet ein Team aus Hochschulprofessoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern an der Konzeption eines Fernmasterstudiengangs „Governance in der Entwicklungszusammenarbeit und der grenzüberschreitenden Kooperation“ vor dem Hintergrund des steigenden Bedarfs an Verwaltungsfachleuten für Managementfunktionen in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) und der europäischen grenzüberschreitenden Kooperation.

Vor allem aber innerhalb der eigenen Verwaltung braucht es Manager und Mitarbeiter, die Führungspositionen gut und gerne ausfüllen. Den berufsbegleitenden Masterstudiengang Public Management bieten die Hochschulen in Kehl und Ludwigsburg seit 2010 parallel an. Der Studiengang vermittelt den Studierenden Führungskompetenzen, aktuelles Fachwissen aus den Kommunikations-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, der Psychologie und Ethik, ohne dabei den Bezug zur Praxis zu verlieren. Etwa 90 Absolventen haben die Herausforderung Studium und Beruf in den letzten fünf Jahren auf sich genommen, erfolgreich gemeistert und sind heute als Hauptamts- und Personalleiter, Controller oder Sachgebiets- und Projektleiter tätig.

Verwaltungsmanager braucht es auch in anderen Bereichen. Der Begriff Innovation steht meist in Verbindung mit technischem Fortschritt. Doch bis zur Vorstellung neuer Produktentwicklungen sind Akteure aus Wirtschaft, Forschung und eben der öffentlichen Verwaltung gefragt. Die Zusammenarbeit dieser verschiedenen Aktionsebenen auch über Landesgrenzen hinweg zu koordinieren, ist Aufgabe der Absolventen des deutsch-französischen Masterstudiengangs Management von Clustern und regionalen Netzwerken. Diesen bietet die Hochschule Kehl seit 2012 gemeinsam mit der Universität Straßburg an.

Nicht zuletzt zeigt das Angebot der verschiedenen Masterprogramme den Anspruch der Verwaltungshochschule, die Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes auf ihren vielseitigen Karrierewegen zu begleiten, Türen zu neuen Denkan-sätzen zu öffnen und dabei auf eine moderne Infrastruktur zurückgreifen zu können. Mit dem Abschluss eines Masterstudiengangs geht der Lernprozess jedoch auch während der beruflichen Tätigkeit noch weiter. Einen möglichen weiteren Bildungsschritt bieten sogenannte Promotionskollegs in Zusammenarbeit mit anderen Universitäten. Für die Weiterbildung in spezifischen Bereichen bieten das Kehler Institut für Fort- und Weiterbildung (KIFO), die Kehler Akademie sowie ein auf aktuelle Fragestellungen ausgerichtetes Veranstaltungsangebot (z. B. Kehler Forum) Raum für Wissensvermittlung und Erfahrungsaustausch.

> <http://www.hs-kehl.de/master/>

*Vanessa Schmidt
Hochschule Kehl*

Hochschule München

Die Projekte „DigiTAL“ und „Für die Zukunft gerüstet“ erhalten „Preis für herausragende Lehre“ des bayerischen Wissenschaftsministeriums

Gleich zwei Projektteams der Hochschule München freuen sich dieses Jahr über eine Auszeichnung: Sie erhalten jeweils den „Preis für herausragende Lehre für die Hochschulen für angewandte Wissenschaften“ in der Kategorie „Projektpreis“.

Lehrprojekt DigiTAL

Prof. Dr. Georg Braun und Prof. Dr. Joachim Schenk von der Fakultät für Angewandte Naturwissenschaften und Mechatronik überzeugten mit ihrem Lehrprojekt „DigiTAL. Digitalisierung in der technisch-angewandten Lehre“. Sie entwickelten ein interaktives Skriptkonzept für das Fach Informatik: Videos und interaktive Skripten sowie Live-Demos, Peer Instruction und Feedbackrunden mit „Klickern“, Geräten eines elektronischen Hörsaal-Abstimmungssystems, diese Methoden erprobten sie mit ihren Studierenden. Sogar eine reine Online-Prüfung gehört zum Konzept, das inzwischen in allen sieben Studiengängen der Fakultät eingesetzt wird.

Preiswürdig ist das Projekt durch seine „didaktisch gelungene digitale Unterstützung für Lehrveranstaltungen“ – so die Begründung der Jury. Das Ergebnis des Projekts für Schenk ist: „Eine wichtige Erkenntnis: Rein Digital geht's nicht.“ Und Braun verrät sein Geheimnis für das Gelingen des Lehrmodells: Ein „guter ‚Kommunikationsdraht‘ und eine Diskussion ‚auf Augenhöhe‘“ mit den Studierenden.

Lehrprojekt „Für die Zukunft gerüstet“

Prof. Dr. Axel Böttcher und Prof. Dr. Veronika Thurner der Fakultät für Informatik und Mathematik setzten ihr Lehrprojekt als Teil von „Für die Zukunft gerüstet“ um. Mit im Team: die zwei wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen Dr. Kathrin Schlierkamp und Daniela Zehetmeier. Ausgangspunkt sind immer heterogenere Eingangskompetenzen der Studienanfänger in den informatiknahen Studiengängen. Oft noch nicht firm in Sachen Selbstorganisation, gilt es Demotivation und eventuellem Studienabbruch der Studierenden vorzubeugen. Der Lernbedarf der Studierenden wird zunächst ganz individuell ermittelt und fehlende fachliche und überfachliche Kompetenzen entwickelt. In Praxisprojekten geht es in die Anwendung und eine Reflexionsrunde ermöglicht Erkenntnisse über den eigenen Arbeitsstil. Mit diesem Konzept gelang es, Prüfungsnoten zu verbessern und die Aussteigerrate vor allem im Fach Softwareentwicklung zu verringern.

„Mir ist besonders wichtig, dass die Studierenden, wenn sie denn kommen, gerne in die Lehrveranstaltung gehen; denn nur dann ist Lernen wirklich ziel führend und effektiv“ – so Böttcher zu seiner Motivation.

Der „Preis für herausragende Lehre für die Hochschulen für angewandte Wissenschaften“ wird alle zwei Jahre vom Zentrum für Hochschuldidaktik im Auftrag des bayerischen Staatsministeriums für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst ausgelobt. Eine Besonderheit ist, dass Studierende Personen und Projekte über den Fachschaftratsrat vorschlagen.

Hochschule München/
Hochschulkommunikation

Hochschulallianz fordert Professional Tenure Track

Hochschulen für angewandte Wissenschaften (früher Fachhochschulen) haben mittlerweile in vielen Disziplinen große Schwierigkeiten, geeignete Kandidaten für ausgeschriebene Professuren zu finden. Wichtigste Ursache für dieses Problem ist, dass Professoren an HAWs vor ihrem ersten Ruf eine mindestens dreijährige Berufsphase nachweisen müssen. Dieses auf den „spontanen Berufsaussteiger“ bauende Rekrutierungssystem für HAW-Professuren ist vom Zufall geprägt. Die Hochschulallianz für den Mittelstand (HafM), ein bundesweiter Zusammenschluss von Hochschulen für angewandte Wissenschaften, hält es deshalb für dringend notwendig, dass ein strukturierter, transparenter und planbarer Karriereweg für promovierte Wissenschaftler auf dem Weg zur HAW-Professur eingerichtet wird. Dafür hat die Hochschulallianz das Modell des „Professional Tenure Track“ entwickelt. Das Modell sieht die Einrichtung von befristeten Qualifizierungsstellen (W1 bzw. W2 auf Zeit) vor, die vom Bund gesondert finanziert werden.

„Durch einen für weibliche Post-Docs besonders attraktiv ausgestalteten ‚Professional Tenure Track‘ könnte überdies der in einigen Fachbereichen immer noch beängstigend geringe Anteil von Professorinnen sehr effizient angehoben werden“, erklärt Hans-Hennig von Grünberg, Vorsitzender der Hochschulallianz und Präsident der Hochschule Niederrhein. Und er stellt weiter fest: „Wir begrüßen deshalb den aktuellen Beschluss der SPD-Bundestagsfraktion, die bei ihrer Forderung nach einer strukturellen Stärkung der Hochschulen in den Bereichen Forschung und Personalentwicklung unseren Vorschlag aufgreift.“

Das Positionspapier steht als Download zur Verfügung:

> www.hochschulallianz.de

Hochschulallianz für den Mittelstand

15 Jahre „Bologna“: Studie unternimmt umfassende Bestandsaufnahme der Ingenieurausbildung in Deutschland

Eine gemeinsame Studie der Stiftung Mercator, des VDMA Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. und des VDI Verein Deutscher Ingenieure e. V. ermöglicht einen umfassenden Blick auf die Situation der Ingenieurausbildung in Deutschland. 15 Jahre nach Einführung der gestuften „Bologna“-Studiengänge werden statistische Daten sowie die Ergebnisse von ausführlichen Befragungen von Studierenden, Lehrenden und Vertreterinnen und Vertretern der Berufspraxis zu einem Bild zusammengefügt. Stärken der Ingenieurausbildung werden dabei ebenso sichtbar wie Zukunftsaufgaben für die Hochschulen. Aufschlussreich ist es auch, wenn an bestimmten Stellen herausgearbeitet wird, wie sich die Wahrnehmung der Situation je nach Rolle der Befragten wesentlich unterscheidet.

Insbesondere werden dabei folgende Aspekte angesprochen:

- **Sozialer Ein- und Aufstieg durch ein Ingenieurstudium:** Deutlich weniger als früher ist das Ingenieurstudium eine Stufe im Bildungsaufstieg. Über 40 Prozent der Studierenden im Ingenieurbereich haben heutzutage mindestens einen Elternteil mit Hochschulabschluss. Migrantinnen und Migranten absolvieren während des Studiums weniger Praktika und erhöhen dadurch die Hürde für den Berufseinstieg. Der Frauenanteil bei den Studienabschlüssen ist im Bachelor- und im Masterbereich gleichermaßen weiterhin deutlich niedriger als in allen anderen Fächern.
- **Kompetenzerwerb im Studium:** Die Studierenden nehmen das Studium vor allem als Vermittlung von Fachwissen wahr. Im Grundlagenbereich sehen sie sich dabei sogar als überqualifiziert, was die Vertreterinnen

und Vertreter der Berufspraxis bestreiten. Die Hochschullehrenden sehen den Bezug zur Praxis im Studium gut verwirklicht, während auch hierzu aus der Praxis kritische Stellungnahmen zu finden sind. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Lehrenden in erster Linie an die Veranschaulichung der Lehrinhalte durch praxisrelevante Beispiele denken, während sich die Berufswelt darunter eher das Kennenlernen realer Arbeitssituationen vorstellt. Hierbei wird das duale Studium als beispielhafter Ansatz bewertet.

- **Übergang vom Bachelor- zum Masterstudium:** Nach dem Bachelorabschluss möchten 71 Prozent der Studierenden an Universitäten ein Masterstudium unmittelbar anschließen – hauptsächlich, weil sie dies von Anfang an vorhatten oder weil sie für sich schlechte Einstiegschancen in den Beruf sehen. Bei den Absolventinnen und Absolventen der Fachhochschulen wollen dies nur 47 Prozent. Dafür liegt die Quote derjenigen, die für sich gute Berufseinstiegschancen mit einem Bachelorabschluss sehen, hier wesentlich höher als an den Universitäten (59 zu 48 Prozent). Über beide Hochschularten hinweg ist der Wunsch nach einem unmittelbaren Weiterstudium zum Master höher, wenn mindestens ein Elternteil einen Hochschulabschluss besitzt (60 zu 49 Prozent).

- **Relevanz von Auslandserfahrung:** Studierende sowie Vertreterinnen und Vertreter der Praxis messen diesem Punkt einmütig eine geringe Bedeutung zu. Im Rahmen der Studie wird dies kritisch bewertet, da übersehen werde, wie bedeutsam es sei, sich in einer zunehmend internationalisierten Arbeitswelt bewegen zu können.
- **Berufseinstieg:** Nach dem Auftreten im Bewerbungsgespräch sind Arbeitserfahrungen und Praktika das zweitwichtigste Kriterium für die Einstellung in den ersten Job nach dem Studienabschluss. Rückblickend sehen Einsteigerinnen und Einsteiger hier wesentliche Defizite ihres Studiums. Über alle befragten Unternehmen hinweg werden zwar mehr Positionen ausgeschrieben, die einen Masterabschluss voraussetzen, für beide Abschlussarten gilt aber gleichermaßen, dass etwa die Hälfte der ausgeschriebenen Stellen nicht auf Anhieb besetzt werden konnte.

Befragt wurden 1.300 Studierende der Ingenieurwissenschaften, knapp 400 Hochschullehrende, mehr als 1.400 Fach- und Führungskräfte in Unternehmen sowie gut 250 Absolventinnen und Absolventen, die kürzlich in den Beruf eingestiegen sind.

Die Studie steht als Download unter:

- > https://www.vdi.de/fileadmin/user_upload/2016_VDI-VDMA-Mercator-Studie-15_Jahre_Bologna-Reform.pdf

cm

AUTOREN GESUCHT!

4/2016 Lehre, Studium, Beruf im Zeitalter der Digitalisierung

5/2016 Das Plus zu Lehre und Forschung: die Dritte Mission der Hochschulen

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

Redaktionsschluss für die Ausgabe 4/2016 ist der 1. Juli 2016
Redaktionsschluss für die Ausgabe 5/2016 ist der 2. September 2016

Verwaltungsgericht Münster zur Weisungs(un)gebundenheit von Professoren und zur Reichweite der Wissenschaftsfreiheit

Das Verwaltungsgericht Münster hat sich in einem Urteil aus Mitte April 2016 dazu geäußert, inwieweit Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer trotz der ihnen zustehenden Wissenschaftsfreiheit den Weisungen der Hochschulleitung als dienstvorgesetzte Stelle Folge zu leisten haben (VG Münster, Urteil vom 15. April 2016, Az. 13 K 2354/14.O).

Zugrunde liegender Sachverhalt

In dem vorliegenden Fall hatte ein verbeamteter Hochschullehrer eine seiner Vorlesungen – seinen Angaben zufolge 20 Minuten vor dem Ende – abgebrochen und seinen Studenten am Tag darauf mitgeteilt, dass die Vorlesung künftig gestrichen werde, weil in den Vorlesungen ein „unzumutbarer“ Lärmpegel herrsche und daher das Lehrformat pädagogisch nicht mehr sinnvoll durchgeführt werden könne. In dieser E-Mail kündigte er als Ersatz eine entsprechende Übungsveranstaltung an.

In der Folgezeit forderte der Präsident der Hochschule den Hochschullehrer zur Abgabe einer schriftlichen Stellungnahme auf, ob dieser die Vorlesung – wie im Stundenplan und im entsprechenden Modulhandbuch vorgesehen – ordnungsgemäß weiterführen werde. Für den Fall, dass der Kläger keine Stellungnahme abgeben oder die Fortführung der Vorlesung ablehnen sollte, kündigte der Präsident die Erteilung einer entsprechenden Weisung an. Darüber hinaus bot er „nochmals eine externe Unterstützung im Sinne einer Beratung oder eines Coachings ... auf Kosten der Hochschule OWL an“. Der Hochschullehrer reagierte darauf auch nach mehrmaliger Aufforderung nicht, sondern machte Bedenken an der

Rechtmäßigkeit der Weisung geltend. Der Dekan organisierte daraufhin eine Vertretung für die Vorlesung. Zugleich leitete der Präsident ein Disziplinarverfahren gegen den betroffenen Hochschullehrer ein, das mit einer Disziplinarverfügung und einer Geldbuße von 500 Euro endete.

Argumentation des klagenden Hochschullehrers

Hiergegen hatte der Hochschullehrer Widerspruch eingelegt und später Klage eingereicht mit der Argumentation, dass ihm das Recht zugestanden habe, die Vorlesung abzubrechen und durch ein anderes Format zu ersetzen. Er trug im Wesentlichen vor, er habe schon kein Dienstvergehen begangen, weil kein Verstoß gegen die Weisungsgebundenheit vorliege. Er habe seine Maßnahme hinreichend erläutert, sodass er der aus seiner Sicht rechtswidrigen Weisung nicht habe Folge leisten müssen.

Im Übrigen sei er nach § 35 Satz 3 Beamtenstatusgesetz (BeamtStG) nicht weisungsgebunden. Dort heißt es: „Dies [die Weisungsgebundenheit] gilt nicht, soweit die Beamtinnen und Beamten nach besonderen gesetzlichen Vorschriften an Weisungen nicht gebunden und nur dem Gesetz unterworfen sind.“ Gerade diese Ausnahmvorschrift werde mit Blick auf die ihm zustehende Lehrfreiheit nach Artikel 5 Absatz 3 Grundgesetz (GG) verkannt.

Zwar sei er grundsätzlich verpflichtet, nach den vom Fachbereichsrat beschlossenen Modulhandbüchern und Prüfungsordnungen zu unterrichten. Eine Pflichtverletzung setze aber voraus, dass die Beschlüsse und Vorgaben rechtswirksam getroffen und rechtsverbindlich seien. Vorliegend fehle es jedoch an einer Prüfungsordnung, die eine Bindungswirkung des Modulhandbuchs, in der die Vorlesung vorgesehen ist, normiere.

Entscheidung des Gerichts: Hochschullehrer war an Weisung gebunden

Das Verwaltungsgericht hat demgegenüber die zugrundeliegende Disziplinarverfügung als rechtmäßig erachtet und ausgeführt, dass die Weisung des Präsidenten für den Hochschullehrer bindend war. Denn nach § 35 Satz 2 BeamStG sei ein Beamter verpflichtet, dienstliche Anordnungen seines Vorgesetzten auszuführen. Nach § 33 Absatz 3 Satz 3 des Hochschulgesetzes NRW sei der Rektor der Hochschule – hier also der Präsident – dienstvorgesetzte Stelle für die Hochschullehrer. Zwar sei der Dekan nach dem Hochschulgesetz NRW verantwortlich für die Vollständigkeit des Lehrangebots und in diesem Fall weisungsbefugt. Daneben sehe § 18 Absatz 2 Hochschulgesetz NRW aber zusätzlich vor, dass der Präsident über den Dekan darauf hinwirken könne, dass die Lehrverpflichteten ihren Lehrverpflichtungen nachkommen. Ihm stehe insoweit ebenfalls ein Weisungsrecht zu.

Der Hochschullehrer sei auch nicht nach § 35 Satz 3 BeamStG von der Verpflichtung zur Befolgung der ihm erteil-

ten Weisungen befreit gewesen. Er sei als Hochschullehrer gerade nicht zum Beispiel mit den Mitgliedern des Landesrechnungshofes vergleichbar. Nur Letztere könnten sich nach § 5 des Gesetzes über den Landesrechnungshof Nordrhein-Westfalen auf diese Regelung berufen und seien nach diesen besonderen gesetzlichen Vorschriften an Weisungen nicht gebunden und nur dem Gesetz unterworfen. Dies gelte jedoch nicht für Hochschullehrer.

Der Hochschullehrer sei darüber hinaus auch nicht deswegen von der Befolgung der Weisung befreit gewesen, weil er mit Hinweis auf § 36 BeamtStG rechtliche Bedenken geäußert hat. In § 36 BeamtStG geht es um die Verantwortung für die Rechtmäßigkeit des Handelns. Beamtinnen und Beamte tragen danach für die Rechtmäßigkeit ihrer dienstlichen Handlungen die volle persönliche Verantwortung. Bedenken gegen die Rechtmäßigkeit dienstlicher Anordnungen haben Beamtinnen und Beamte unverzüglich auf dem Dienstweg geltend zu machen.

Dies bedeute, so das Gericht, dass der Hochschullehrer so lange an die Weisung gebunden war, wie sie nicht aufgehoben war. Denn nach dem abgestuften Regelungsmechanismus des § 36 BeamtStG bezüglich der Weisungen habe sich der Beamte im Fall seiner abweichenden Auffassung zur Weisung und der anschließenden Aufrechterhaltung der Weisung durch den Dienstvorgesetzten daran zu halten. Es sei denn, dass das auftragene Verhalten die Würde des Menschen verletze, strafbar oder ordnungswidrig sei und dies für den Beamten erkennbar sei. Dies sei hier aber gerade nicht der Fall gewesen, so das Verwaltungsgericht, vielmehr diene die Weisung der Sicherstellung des Lehrbetriebs

und sollte den klagenden Hochschullehrer dazu anhalten, seiner Lehrverpflichtung nachzukommen.

Keine Verletzung der Wissenschaftsfreiheit

Auch die in Artikel 5 Absatz 3 GG festgelegte Wissenschaftsfreiheit führe nicht dazu, dass er zum Abbruch der Vorlesung berechtigt gewesen sei. Denn die Anweisungen berührten nicht das grundgesetzlich geschützte Recht der Wissenschaftsfreiheit. Hier dürfe vielmehr mit Blick auf andere Verfassungswerte eingegriffen werden. Dazu zählen, so betont das Gericht ausdrücklich, auch Entscheidungen der zuständigen Hochschulorgane über die Übernahme von Lehrverpflichtungen, die notfalls durch eine entsprechende Weisung erfolgen. Denn damit würden nur zulässigerweise die Dienstpflichten eines Hochschullehrers konkretisiert, es werde aber nicht in persönliche Rechtsstellung des Hochschullehrers eingegriffen.

Schließlich sei es irrelevant, dass die Prüfungsordnung keine Bindungswirkung des Modulhandbuchs normiere und die Vorgaben im Modulhandbuch hinsichtlich der einzelnen Lehrformen für die hier in Rede stehenden Studiengänge auch nicht wie in anderen Studiengängen direkt in die jeweiligen Prüfungsordnungen übernommen worden seien. Denn hiervon unabhängig dienten die jeweiligen vom Fachbereichsrat beschlossenen Modulhandbücher als Grundlage der Akkreditierung der einzelnen Studiengänge und seien damit einhergehend Garant für die Gewährleistung eines geordneten Studiengangs. Vor diesem Hintergrund gebe es keine rechtlichen Bedenken, dass der Präsident dem Kläger zur Durchsetzung der Vorgaben des Modulhandbuches eine entsprechende Weisung erteilt habe. Weil der Kläger sich schließlich auch vorsätzlich den Weisungen widersetzt habe, also schuldhaft gehan-

delt habe, sei die Disziplinarverfugung rechtmäßig.

Fazit

Die Wissenschaftsfreiheit ist weit, aber nicht grenzenlos: Das Verwaltungsgericht führt die Rechtsprechung anderer Verwaltungsgerichte fort, dass in die Wissenschaftsfreiheit mit Blick auf andere Verfassungswerte eingegriffen werden kann. Konkret zählen auch Entscheidungen der zuständigen Hochschulorgane über die Übernahme von Lehrverpflichtungen dazu. Eine andere Sache ist es, wer die Weisung erteilen kann. Nach § 27 Absatz 1 Satz 2 Hochschulgesetz NRW ist – ähnlich wie in vielen anderen Bundesländern – hinsichtlich der Vollständigkeit des Lehrangebots ausschließlich der Dekan weisungsbefugt. Das Gericht dürfte insofern ein Stück weit ergebnisorientiert entschieden haben und hat vermutlich deshalb in dem konkreten Fall den Durchgriff des Präsidenten zugelassen. Es bestehen aber grundsätzlich keine unmittelbaren Weisungsrechte für den Präsidenten gegenüber Hochschullehrern in Fragen von Forschung und Lehre. Interessant ist auch die Argumentation des Gerichts hinsichtlich der Modulhandbücher als „Grundlage der Akkreditierung“ und als gewährleistendes Instrument für die Ordnung des Studiengangs – wo doch das Bundesverfassungsgericht bereits im Februar 2016 für Nordrhein-Westfalen entschieden hat, dass selbst die gesetzlichen Normen in Nordrhein-Westfalen zur Akkreditierung keine ausreichende Grundlage – geschweige denn die Modulhandbücher – für das Instrument der Akkreditierung darstellen.

Christian Fonk

Neue Bücher von Kolleginnen und Kollegen

Technik/Informatik/Naturwissenschaften

Schlüsselkompetenzen spielend trainieren

Teamspiele von A-Z mit wissenschaftlicher Hinführung, Geschichte, Hintergrund

A. Brunner (HS München)
2., gründl. überarb. und erw. Aufl.
De Gruyter Oldenbourg Verlag 2016

Kleine Formelsammlung Technische Thermodynamik

H.-J. Kretzschmar (HS Zittau/Görlitz),
I. Kraft (HTKW Leipzig)
5., aktualisierte Auflage
Hanser Verlag 2016

Handbook of Camera Monitor Systems

The Automotive Mirror-Replacement Technology based on ISO 16505

Hrg. von A. Terzis (HS Ulm)
Springer International Publishing 2016

Photovoltaik Engineering

Handbuch für Planung, Entwicklung und Anwendung

A. Wagner (FH Dortmund)
4. Auflage
Springer Vieweg 2015

Microsystems: Micro-Electro-Mechanical Systems (MEMS)

D. Zielke (FH Bielefeld)
CreateSpace Independent Publishing
Platform 2016

Betriebswirtschaft/Wirtschaft/Recht

Controlling-Kennzahlen für ein nach- haltiges Management

Ein umfassendes Kompendium kom- pakt erklärter Key Performance Indi- cators

H.-U. Krause (HTW Berlin)
De Gruyter Oldenbourg Verlag 2016

Finanzmathematik – Lehrbuch für Studium und Praxis Mit Futures, Optionen, Swaps und anderen Derivaten

A. Pfeifer (HS Darmstadt)
6. aktualisierte Auflage
Verlag Europa-Lehrmittel 2016

Juristische Klausuren und Hausarbei- ten richtig formulieren

R. Schimmel (Frankfurt University of
Applied Sciences)
12. Auflage
Vahlen Verlag München

Soziale Arbeit

Die Wissenschaft Soziale Arbeit im Diskurs.

Auseinandersetzungen mit den theo- riebildenden Grundlagen Sozialer Arbeit

Hrg. von S. Borrmann (HAW Lands-
hut), C. Spatscheck (HS Bremen),
S. Pankofer (KSFH München), J. Sagebiel
(HS München), B. Michel-Schwartz
(HS Neubrandenburg)
Verlag Barbara Budrich 2016

Sonstiges

Professionalisierung der Hochschuldi- daktik

Hrg. von M. Merkt (HS Magdeburg-
Stendal), Christa Wetzel, Niclas Schaper
Blickpunkt Hochschuldidaktik
Band 127
W. Bertelsmann Verlag 2016

Die Niederlausitz Geomorphologische Untersuchungen zu jungquartären Landschaftsent- wicklung

R. Schomacker (Beuth HS)
Forum Geo-Bau, Band 6
Shaker Verlag 2015

Neuberufene

Baden-Württemberg



Prof. Dr.-Ing. David **Frit-
sche**, Auslegung und Simu-
lation mechanischer Systeme,
HS Esslingen

Prof. Dr.-Ing. habil. Volker
Biehl, Medizintechnik, Zulas-
sung von Medizinprodukten,
HS Pforzheim

Prof. Dr.-Ing. Wigand **Poppen-
dieck**, Mikroelektronik, Mikro-
systeme in der Medizintechnik,
HS Mannheim

Prof. Dr.-Ing. Karl-Heinz **Steg-
lich**, Regelungstechnik,
HS Mannheim

Prof. Dr.-Ing. Susanne **Mall-
Gleißle**, Thermische Verfah-
renstechnik, HS Offenburg

Prof. Dr.-Ing. Jörg **Ettrich**, Strö-
mungslehre und Thermodynami-
k, HS Offenburg

Prof. Dr. rer. soc. Claudia **Daig-
ler**, Übergänge im Lebensver-
lauf, Integrationshilfen, insbes.
Übergänge junger Menschen in
Ausbildung und Arbeit,
HS Esslingen

Prof. Dr.-Ing. Stefan **Wagner**,
Umformtechnik (Maschinen-
bau und Fahrzeugtechnik),
Werkstofftechnik, HS Esslingen

Prof. Dr.-Ing. Marcus **Ricker**,
Konstruktiver Ingenieurbau,
insbes. Massivbau, HS Biberach

Prof. Dr.-Ing. Gerhard **Haimerl**,
Bauingenieurwesen, insbes.
Wasserbau, HS Biberach

Prof. Dr. Barbara **Stachle**,
Mathematik und Theoretische
Informatik, HTWG Konstanz

Prof. Dr. Renato **Dambe**,
Gesundheitsinformatik mit
Schwerpunkt IT-Management,
HTWG Konstanz

Neuberufene

Bayern



Prof. Dr. Annegret **Boos-Krüger**, Soziale Arbeit, Governance, Sozialplanung und Raumordnung, HS München

Dr. rer. pol. Volker **Stiehl**, Wirtschaftsinformatik und Entwicklung von Unternehmensanwendungen, TH Ingolstadt

Prof. Dipl.-Ing. Erik **Schneider**, Industriedesign und Konstruktion, TH Ingolstadt

Prof. Dr. Axel **Bialek**, General Management, insbes. internationales Personalmanagement, HS Würzburg-Schweinfurt

Prof. Dr.-Ing. Thomas **Metz**, Verfahrenstechnik, insbes. Wärme- und Stoffübertragung, TH Nürnberg GSO

Prof. Dr. med. Georgios **Raptis**, Informatik mit Schwerpunkt E-Health, OTH Regensburg

Prof. Dr. Andreas Eursch, Produktentwicklung, HS München

Prof. Dr. Andrea **Benze**, Städtebau und Theorie der Stadt, HS München

Prof. Dr. Ralph-Miklas **Dobler**, Kunst- und Medienwissenschaften, HS München

Prof. Dr. Christian **Bachmeir**, Wirtschaftsinformatik, insbes. IT-Infrastruktur, HS Neu-Ulm

Prof. Sabine Fries, Gebärdensprachdolmetschen, insbes. Gehörlosenkultur, HS Landshut

Prof. Dr. Katherine **Roegner**, Mathematik, TH Ingolstadt

Prof. Dr. Martin **Bader**, Technologiemanagement und Entrepreneurship, TH Ingolstadt

Berlin



Prof. Dr. Wolfgang **Jabs**, Bioanalytik, Beuth HS Berlin

Prof. Dr. Christian **Kuhlmann**, Management und Marketing, HS Fresenius

Prof. Dr. rer. nat. Marc **Kirch**, Technomathematik, Beuth HS Berlin

Prof. Dr. rer. nat. Hartmut **Wesenfeld**, Technische Chemie, Beuth HS Berlin

Prof. Dr. Benny **Selle**, Hydrologie und Gewässerschutz, Beuth HS Berlin

Prof. Petra **Vondenhof-Anderhalten**, Entwerfen, Beuth HS Berlin

Prof. Dr. Kristian **Hildebrand**, Grafisch-Interaktive Systeme, Beuth HS Berlin

Prof. Dr.-Ing. Szabolcs **Szatmári**, Produktionsprozesse der Mechatronik, Beuth HS Berlin

Prof. Dr. Annette **Juhr**, Verfahrenstechnik, Beuth HS Berlin

Bremen



Prof. Dr. habil. Lars **Braubach**, Komplexe Softwaresysteme, HS Bremen

Hamburg



Prof. Dr. med. Gert Kurt **Polzhofer**, Orthopädie und Anatomie, HS Fresenius

Prof. Dr. Tobias **Brendel**, Quantitative Betriebswirtschaftslehre, HS Fresenius

Prof. Dr. rer. soc. Johannes **Mißlbeck**, Marketing- und Kommunikationsmanagement, HS Fresenius

Prof. Dr. André **Röhl**, Sicherheitsmanagement, Northern Business School

Prof. Dr. Katrin **Schmallowsky**, Mathematik, Northern Business School

Prof. Dr. Harald **Dobernig**, Wirtschaftsinformatik, Northern Business School

Hessen



Prof. Dr. Matthias **Hastall**, Gesundheitskommunikation und Patienteninformatik, HS Fulda

Prof. Dr. Laura **von und zu Gilsa**, Angewandte Psychologie, insbes. Arbeits- und Organisationspsychologie, HS Fresenius

Prof. Dr. Matthias **Grimmler**, Immunologie, HS Fresenius

Prof. Dr. Volker **Ritter**, Modellbildung und Simulation von Energieflüssen in Gebäuden, HS Darmstadt

Prof. Dr. Ingo **Jeromin**, Elektrische Energieversorgung, Energieeffizienz und Regenerative Energien, HS Darmstadt

Prof. Dr. Matthias **Vieth**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und ERP-Anwendungen, HS Darmstadt

Prof. Dr. Markus **Emanuel**, Soziale Arbeit, insbes. Erziehung und Bildung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bildungsplanung, Ev. HS Darmstadt

Prof. Dr. Sabine **Fischer**, Pädagogik, Ev. HS Darmstadt

Niedersachsen



Prof. Dr. disc. pol. Carla **Wesselmann**, Soziale Arbeit, insbes. Wissenschaften der Behinderung, HS Emden/Leer

Prof. Dr. Karsten **Oehlert**, Fluidenergiemaschinen, Jade HS Wilhelmshafen/Oldenburg/Elsfleth

Prof. Dr. Johannes **Rolink**, Regenerative Energien und Allgemeine Elektrotechnik, HS Emden/Leer

Prof. Dr. Jens **Hüppmeier**, Reaktionstechnik, HS Emden/Leer

Neuberufene

Nordrhein-Westfalen



Prof. Dr.-Ing. Holger **Kraft**,
Elektronik, FH Dortmund

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing.,
Andreas **Merchiers**, Nachhaltige
Produktion und Technische
Investitionsplanung,
HS Bochum

Prof. Dr.-Ing. Andreas **Becker**,
Embedded Systems for Mecha-
tronics, FH Dortmund

Prof. Dr. rer. pol. Fabian **Dit-
trich**, Entrepreneurship und
Management, FH Dortmund

Prof. Dr.-Ing. Andreas **Bün-
te**, Elektrotechnik, elektrische
Antriebstechnik und Aktuato-
rik, FH Bielefeld

Prof. Dr. rer. pol. Mahammad
Mahammadzadeh, Betriebs-
wirtschaftslehre, insbes. Nach-
haltige Unternehmensführung,
HS Fresenius

Prof. Dr. rer. pol. Nicola **Stolle**,
Allgemeine Betriebswirtschafts-
lehre, insbes. Accounting,
HS Ruhr West

Prof. Dr.-Ing. Hans-Georg **Eßer**,
Betriebssysteme, FH Südwest-
falen

Prof. Dr. Katharina **Best**, Statis-
tische Informatik und ange-
wandte Mathematik,
HS Hamm-Lippstadt

Prof. Dr.-Ing. Emanuel **Slaby**,
Informatik und Sicherheit in
sozialen Medien, HS Hamm-
Lippstadt

Prof. Dr.-Ing. Michael **Bühren**,
Regelungstechnik und Elektri-
sche Antriebssysteme,
Westfälische HS

Prof. Dr. Uwe **Paschen**, Physik
und Werkstoffe der Elektrotech-
nik, Westfälische HS

Prof. Dr. Katja **Maar**, Sound
Design, TH Köln

Prof. Dr. phil. Kaspar **Krönig**,
Elementardidaktik und Kultu-
relle Bildung, TH Köln

Prof. Dr. phil. Christian **Zabel**,
Unternehmensführung und
Innovationsmanagement,
TH Köln

Prof. Dr. Felix **Miebs**, Ökonomie-
trie und Finanzmärkte, TH Köln

Prof. Dr. phil. Ester Simoes Bap-
tista **Ferreira**, Naturwissen-
schaften in der Konservierung
und Restaurierung, TH Köln

Prof. Dr.-Ing. Martin **Kohlhase**,
Automatisierungs- und Rege-
lungstechnik, FH Bielefeld

Prof. Dr.-Ing. Thomas **Freund**,
Elektrotechnik und Automati-
sierungstechnik, FH Bielefeld

Prof. Dr.-Ing. Britta **Wißmann**,
Technische Mechanik und Bau-
statik, FH Bielefeld

Prof. Dr. Andrea **Dohmen**, Kin-
dersprache, Hochschule für
Gesundheit

Prof. Yves **Rosefort**, Fahrzeug-
antriebe, FH Dortmund

Rheinland-Pfalz



Prof. Dr. rer. pol. Oliver
Mauroner, Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre, insbes.
zukunftsorientiertes Manage-
ment im Mittelstand, HS Mainz

Prof. Dr. Marcus **Sidki**, Volks-
wirtschaftslehre und Statistik,
HS Ludwigshafen am Rhein

Prof. Dr. Andreas **Rohleder**,
Existenzgründung und Unter-
nehmensführung, FH Bingen

Prof. Dr. rer. nat. Martin Tho-
mas **Pudlik**, Regenerative Ener-
giewirtschaft, FH Bingen

Prof. Dr. Martin **Nalezinski**,
mobile Funkkommunikation,
Antennentechnik und elektri-
sche Messtechnik, FH Bingen

Prof. Dr.-Ing. Johannes **Stolz**,
Erneuerbare Energietechnik,
HS Koblenz

Sachsen



Prof. Dr.-Ing. Thomas
Schuhmann, Grundlagen
Elektrotechnik/Elektrische
Antriebssysteme, HTW Dresden

Prof. Dr. phil. Anja **Pannewitz**,
Sozialarbeitswissenschaften,
HTWK Leipzig

Sachsen-Anhalt



Prof. Dr.-Ing. Carsten **Cuhls**,
Abfallaufbereitungstechnik,
HS Magdeburg-Stendal

Schleswig-Holstein



Prof. Dr.-Ing. Frank **Kem-
per**, Konstruktiver Inge-
nieurbau, FH Lübeck

Thüringen



Prof. Dr. rer. pol. Adrian A.
Weinaug, Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre,
insbes. Rechnungswesen und
Wirtschaftsprüfung, FH Erfurt

Prof. Dr. Nicole **Reill-Ruppe**,
Wirtschafts- und Arbeitsrecht,
FH Erfurt