

Frauke Choi und Jana Leipold

Nach wie vor hohe Anforderungen

Personalentwicklungskonzept für ein neues Stellenprofil nach der Bologna-Reform



Mischpult I: Viele Komponenten müssen aufeinander abgestimmt werden und miteinander harmonisieren.

Foto: Jörg Brinckheger/pixelio

Mit der Umstellung auf modularisierte Studiengänge wurden an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) Studienbüros eingerichtet, die von Studienmanagern koordiniert werden. An der JGU wurde für diese Zielgruppe ein Personalentwicklungskonzept aufgesetzt. Ziel ist der weitere Ausbau der Studienbüros zu dezentralen Kompetenz- und Servicezentren und die Profilierung der Rolle der Studienmanager.

Die Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge löste an deutschen Universitäten im Bereich Studium und Lehre in den letzten 15 Jahren einen erheblichen Veränderungsdruck aus. Aus Sicht der Hochschul-

steuerung mussten neben konzeptionellen vor allem administrative Herausforderungen gelöst werden: Bewältigung der Modularisierung, Überarbeitung und Akkreditierung der Studiengänge, Sicherstellung der Studierbarkeit sowie die Einführung eines ECTS-Systems zur Erhöhung der internationalen Mobilität. Neben geeigneten Strukturen und Prozessen sind in diesem Veränderungsprozess zunehmend Fragen über neue Anforderungen an die Mitarbeiter entstanden. Dabei kommt der Personalentwicklung an Hochschulen eine zentrale Rolle zu. An der JGU wurden in den letzten Jahren Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter im Bereich Lehre, im wissenschaftsstützenden Bereich und in der Verwaltung auf allen Hierarchieebenen entsprechend ausgebaut. Für die Zielgruppe der Studienmanager wurde das Professionalisierungsprogramm „Management von Studium und Lehre“ entwickelt, das im Rahmen des Projekts „Lehren, Organisieren, Beraten (LOB) – Gelingensbedingungen von Bologna“ vom BMBF gefördert wird.

Studienmanager: ein neues Stellenprofil

An der JGU wurden dezentrale Studienbüros in den Fachbereichen eingerichtet, die in Zusammenarbeit mit der zentralen Hochschulverwaltung das Management von Studium und Lehre unterstützen. Für die Durchführung und Koordination der Aufgaben im Studienbüro wurden sogenannte Studienmanager eingestellt. Die Aufgaben und Tätigkeiten von Studienmanagern orientieren sich an einem Referenzkonzept, das im Rahmen der Einführung einer Software für die Lehr- und Prüfungsadministration entwickelt wurde. Um passgenaue Personalentwicklungsmaßnahmen zu konzeptionieren, wurde eine Bedarfsanalyse vorangestellt. Diese Analyse zielte auf die Fragen, was das neue Stellenprofil eines Studienmanagers genau auszeichnet, welche Kompetenzen dabei eine zentrale Rolle spielen und wo sich Entwicklungsbedarf aufzeigt (Ryschka et al. 2011). Laut Referenzkonzept leiten Studienmanager die Studienbüros, die auf Institutsbeziehungsweise Fachbereichsebene zum Zweck der Organisation des Lehrangebots der einzel-

Stichwörter

Personalentwicklung

Management von Studium und Lehre

Bedarfsanalyse

Zertifikatsprogramm

Professionalisierung

Studienmanager

nen Studiengänge und deren Verzahnung angesiedelt sind. Die Studienmanager unterstützen die Strukturierung des Curriculums der einzelnen Studiengänge, sorgen bei der Planung der Semesterprogramme und der Prüfungsorganisation für einen realisierbaren Studienablauf im Rahmen der Regelstudienzeit und begleiten die (Re-)Akkreditierung der Studiengänge. Zusammenfassend bilden sich im Kern die klassischen Managementaufgaben Planen, Durchführen, Steuern/Koordinieren und Kontrollieren ab (Have et al. 2010). Unterstützt werden Studienmanager von Lehrveranstaltungs- und Prüfungsmanagern. Zudem arbeiten sie mit den Studienfachberatern sowie den Studiengangbeauftragten der Fächer zusammen.

Da das Referenzkonzept an den Fachbereichen unterschiedlich umgesetzt wurde, flossen nicht nur die Organisationsentwicklungsziele der JGU, das Referenzkonzept für das Aufgabengebiet und die Standardstellenbeschreibung für Studienmanager in die Bedarfsanalyse ein. Die Ergebnisse eines gemeinsamen Workshops mit der Personalentwicklung und einer schriftlichen Befragung der Studienmanager sorgten für die notwendige Bottom-up-Perspektive und die Partizipation der Zielgruppe (Domsch 1983) bei der Konzeptentwicklung.

Die Sicht der Studienmanager

Bei der Befragung der Studienmanager im Jahr 2011 hatten wir nach der zeitlichen Gewichtung von *möglichen Aufgaben und Tätigkeiten* im Alltag der Studienmanager gefragt. Das Spektrum an Aufgaben wurde im Vorfeld in einem Workshop mit der Personalentwicklung erarbeitet. Die Bandbreite in den Antworten bestätigte die vermutete Heterogenität im konkreten Aufgabenschnitt der Zielgruppe. Einerseits ist dies der unterschiedlichen Größe der Studienbüros, dem damit verbundenen Grad der Arbeitsteilung und der individuellen Höhe der Wochenarbeitszeit geschuldet. Andererseits wurden bei einigen Befragten Überschneidungen mit anderen administrativen Aufgaben und Funktionen innerhalb des Studienbüros und Fachbereichs deutlich, die der Rolle im Zeitablauf zugeordnet wurden oder deren Notwendigkeit sich im Zeitablauf ergeben hat. Gefragt nach den Aufgaben, die im Arbeitsalltag den größten Anteil haben *sollten*, waren die Antworten dann auch ungleich stringenter. Betrachtet man die Aufgaben mit der höchsten Zustimmung, nehmen aus Sicht der Studienmanager einerseits kommunikative Tätigkeiten wie die Beratung von Studierenden und Lehrenden und das Abhalten von Informationsveranstaltungen einen hohen Stellenwert ein. Daneben bildeten sich, wie im Referenzkonzept vorgesehen, die Kernaufgaben Planung der Lehrveranstaltungen, Sicherstellen des Lehrangebots sowie Revision und Konzeption von Prüfungsordnungen ab. Ein Soll-Ist-Vergleich der zeitlichen Belastungen verdeutlichte außerdem, dass Aufgaben der Sachbearbeitung, die Revision von Prüfungsordnungen und das Dokumentenmanagement mehr Effizienz in der Arbeitsorganisation erfordern.

Diese Ergebnisse spiegeln sich bei der Bewertung der *erforderlichen Kompetenzen und Kenntnisse* wider: Die am wichtigsten bewerteten Kompetenzen und Fähigkeiten sind kommunikative Methoden- und Sozialkompetenzen sowie der Umgang mit Arbeitsbelastungen, die noch vor den spezifischen Fachkompetenzen rangieren. Damit zeigt sich wie in anderen Befragungen zu neuen Hochschulprofessionen in der Organisation von Studium und Lehre die große Rolle kommunikativer Kompetenzen (Schneijderberg/Hinzmann 2013). Dennoch ergeben sich durch die Einbindung in den Kontext der Lehrorganisation auch besondere Herausforderungen, insbesondere mit Blick auf die benötigten administrativ-rechtlichen Fachkenntnisse. Zudem sind Studienmanager auf die Vernetzung mit Kollegen aus anderen Fachbereichen und mit zentralen Einrichtungen der Verwaltung angewiesen. Ziel der Personalentwicklung ist es also, den fachlichen Austausch und die weitere Standardisierung operativer Prozesse zu fördern, um die berufliche Rolle im Studienmanagement weiter zu entwickeln (Choi 2014).



Dr. Frauke Choi ist Mitarbeiterin der Personalentwicklung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und leitet das Teilprojekt „Professionalisierung Studienmanagement“ im Rahmen des vom BMBF-geförderten Projekts „Lehren, Organisieren, Beraten (LOB)“.



Dr. Jana Leipold ist Referentin für Personalentwicklung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz mit Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung.

” **Die am wichtigsten bewerteten Kompetenzen und Fähigkeiten sind kommunikative Methoden- und Sozialkompetenzen sowie der Umgang mit Arbeitsbelastungen, die noch vor den spezifischen Fachkompetenzen rangieren. Damit zeigt sich wie in anderen Befragungen zu neuen Hochschulprofessionen in der Organisation von Studium und Lehre die große Rolle kommunikativer Kompetenzen.**

Kenntnisse Prüfungsrecht	6,0 (1,3)	Beratungskompetenz	6,5 (0,7)
Fachkompetenz	6,0 (1,2)	Verhandlungskompetenz	6,3 (1,0)
Strukturkompetenz	5,7 (1,2)	Moderationskompetenz	6,0 (1,0)
Lehrerfahrung	5,0 (1,8)	Führungskompetenz	5,7 (1,3)
Forschungserfahrung	3,1 (1,4)	EDV-Kompetenzen	5,7 (1,6)
		Public-Relations-Kompetenz	4,0 (1,7)
Fachkompetenz		Methodenkompetenz	
Konfliktfähigkeit	6,5 (0,7)	Belastbarkeit	6,5 (1,0)
Kommunikationskompetenz	6,5 (0,8)	Frustrationstoleranz	6,4 (0,9)
Diplomatie	6,3 (0,8)	Vorausschauendes Denken	6,3 (0,8)
Service-Bereitschaft	5,7 (0,8)	Eigeninitiative	6,2 (0,8)
Sozialkompetenz		Selbstkompetenz	

Abb. oben: Wichtige Kompetenzen und Kenntnisse für das Studienmanagement (Mittelwert (Standardabweichung) – Skala: 1 = überhaupt nicht wichtig bis 7 = sehr wichtig)

Abb. unten: Struktur des Programms „Management von Studium und Lehre“



Das Professionalisierungsprogramm „Management von Studium und Lehre“

Mit Blick auf die Heterogenität der Zielgruppe und die bereits vorhandene fachlich-akademische Ausbildung wurde ein Professionalisierungskonzept entwickelt, das den fächerübergreifenden Aufbau von Kompetenzen für klassische Aufgabenfelder von Management im Kontext des Studienmanagements fokussiert. Die Angebote für die Förderung der identifizierten Kompetenzbedarfe sind in vier Modulen zusammengefasst und werden durch den Aufbau kollegialer Beratungsgruppen flankiert.

Die Studienmanager können vor dem Hintergrund der eigenen Qualifikationen und Erfahrungen einzelne Seminare aus dem Angebot

wählen oder bei Vorliegen aller notwendigen Leistungen das Zertifikat „Management von Studium und Lehre“ erwerben:

1. Den Schwerpunkt des Programms bildet das Modul *Kommunikation und Kooperation*. Neben informierenden und beratenden Aufgaben müssen sich die Studienmanager häufig zwischen

hochschulpolitisch geprägten Zielvorgaben der zentralen Verwaltung und Interessen der Akteure und Entscheider der dezentralen Fachbereiche bewegen. Für ein erfolgreiches Studienmanagement ist die Kooperation und Verständigung mit Kollegen und Vorgesetzten von besonderer Bedeutung, da hier ein großes Potenzial für das Erreichen der Ziele steckt. Deshalb werden Grundlagen der Gesprächs- und Verhandlungsführung, Umgang mit Konfliktsituationen, die Vorbereitung von Entscheidungsprozessen sowie mikropolitische Aspekte in kooperativen Arbeitszusammenhängen und Schnittstellenpositionen thematisiert.

2. Im Modul *Selbstmanagement* beschäftigen sich die Studienmanager mit dem eigenen Zeitmanagement und der Arbeitsplatzorganisation. Der Umgang mit Arbeitsspitzen, den die Lehr- und Prüfungsphasen mit sich bringen, spielt ebenso eine Rolle wie das Wissen um eigene Ressourcen für ein besseres Stressmanagement.

3. Im Modul *Planung und Koordination* werden die Grundlagen für ein effektives und effizientes Management gelegt, indem sich die Teilnehmer mit Methoden des Projekt-, Prozess- und Qualitätsmanagements im Bereich Lehre auseinandersetzen. Die Intention ist, den Blick der Studienmanager analytisch auf die Gestaltung der Ziele, Strukturen, Prozesse und Ergebnisse des Arbeitsgebiets zu lenken – eine wichtige Voraussetzung für die Steuerung effizienter Arbeitsabläufe.

4. Das Modul *Verwaltung und Recht* zielt auf ein vertieftes Wissen über das hochschul- und fachbereichsspezifische Ausgestaltungspotenzial verwaltungsrelevanter Aufgaben und individueller Ermessensspielräume bei prüfungs- und anerknennungsrelevanten Entscheidungen. Es umfasst die Einführung in die Hochschulorganisation und deren Entscheidungsprozesse, die Prinzipien der akademischen Selbstverwaltung, rechtliche Normen des Verwaltungshandelns, Anerkennungsfragen und übergreifende Grundsätze von Studien- und Prüfungsordnungen und Verfahrensfragen mit prüfungsrechtlicher Relevanz. Daneben beschäftigen sich die Studienmanager mit Aspekten des Deputatsmonitorings und der Kapazitätsberechnung.

Vernetzung und Transfer

Ein relevanter Bestandteil des Programms ist zudem der Aufbau kollegialer Beratungsgruppen. Diese Beratungsmethode bezeichnet einen strukturierten Gesprächsprozess „auf Augenhöhe“, bei dem sich die Teilnehmenden wechselseitig beraten, um gemeinsam Lösungen für konkrete berufliche Fragestellungen Einzelner zu entwickeln. Die Vorgehensweise greift psychologische Erkenntnisse zur systematischen Problemlösung auf, die nicht nur ein gezieltes lösungsorientiertes Vorgehen in der kollegialen Gruppe ermöglicht, sondern auch auf andere berufliche Beratungssituationen übertragbar sind (Tietze 2013). Die neu gegründeten Gruppen erhalten eine umfassende Einführung sowie Möglichkeiten der Supervision.

Das Programm wird fortlaufend evaluiert und weiterentwickelt. Hierbei geben unter anderem die Abschlussberichte der Teilnehmer, die im Rahmen des Zertifikatserwerbs angefertigt werden, wertvolle Hinweise. Aufgabe ist die Reflexion des Besuchs der einzelnen Veranstaltungen mit Blick auf ihren persönlichen Arbeitszusammenhang und beruflichen Alltag. Für den Transfer methodisch-fachlicher Inhalte hat sich der Schwerpunkt auf das Modul Kommunikation und Kooperation in Kombination mit der individuellen Fallberatung im Rahmen der kollegialen Beratung bewährt. Wenn Studienmanager sich in der Lage fühlen, souverän in kooperativen Arbeitsbeziehungen zu agieren und Stakeholder für ihre eigenen Arbeitsziele zu gewinnen, ist das eine entscheidende Gelingensbedingung für die erfolgreiche Anwendung der methodisch-fachlichen Erkenntnisse.

Fazit

Die Umstellung der Studiengänge nach der Bologna-Reform stellt nach wie vor hohe Anforderungen an eine effiziente, transparente und serviceorientierte Studienorganisation. Studienmanager bringen in der Regel eine einschlägige fachlich-akademische Qualifikation in ihre Berufsrolle ein. Darüber hinaus sind sie gefordert

- ◆ vielfältigen Beratungs-, Kommunikations- und Koordinationsaufgaben gerecht zu werden,
- ◆ Prozessen der Aufgabenkumulation und Rollendiffusion mit transparenten, effizienten fachbereichsspezifischen Abläufen zu begegnen,
- ◆ verordnungsgemäßes, rechtssicheres Verwaltungshandeln zu gewährleisten,
- ◆ eine dezentral wie zentral stärkere Steuerung der Prozesse und deren Integration der Studienbüros in die bestehenden Strukturen auf Seiten der Fachbereiche zu unterstützen und
- ◆ Serviceleistungen für die Qualitätsentwicklung der Fächer im Bereich der Lehre durch ein professionelles Qualitäts- und Mobilitätsmanagement anzubieten.

Ein fundiertes Personalentwicklungskonzept kann dazu beitragen, mit den spezifischen Herausforderungen so umzugehen, dass diese relativ neue Funktionsstelle innerhalb des Wissenschaftsmanagements weiter profiliert und professionalisiert wird. Wie wichtig dies ist, bestätigen die ersten Rückmeldungen aus der Evaluation des Programms.

Literatur:

- Choi, F., Studiengänge professionell managen: Weiterbildungsprogramm für Studienmanagerinnen und -manager, Vortrag auf der „LOB-Tagung: Professionalisierung von Lehre, Studienfachberatung und Studienmanagement. Herausforderungen nach Bologna“ an der JGU Mainz, September 2014, Online im Internet: URL: <https://www.lob.uni-mainz.de/files/2014/10/02_Choi_Studiengaenge_professionell_managen_Endfassung.pdf> [Abruf 20.05.2015]
- Domsch, M., Partizipative Bildungsbedarfsplanung im Betrieb, in: Weber, W. (Hrsg.), Betriebliche Aus- und Weiterbildung. Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Bildungsforschung, Paderborn 1983, S. 97-110.
- Have, S. ten, Have, W. ten, Stevens, F., Elst, M. v. d., Handbuch Management-Modelle, Weinheim 2010.
- Ryschka, J., Solga, M., Mattenklott, A. (Hrsg.), Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Aufl., Wiesbaden 2013.
- Schneijderberg, C., Hinzmann, M., Qualifikationen und Kompetenzen der Hochschulprofessionen, in: Schneijderberg, C., Merkator, N., Teichler, U., Kehm, B. M. (Hrsg.), Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Frankfurt/New York 2013, S. 121-163.
- Tietze, K.-O., Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln, 6. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2013.

Kontakt:

Dr. Frauke Choi
Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Personalservice und -entwicklung
55099 Mainz
Tel.: +49 6131 39 21071
E-Mail: frauke.choi@uni-mainz.de
www.personalentwicklung.uni-mainz.de/stm

Dr. Jana Leipold
Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Personalservice und -entwicklung
55099 Mainz
Tel.: +49 6131 39 25433
E-Mail: jana.leipold@uni-mainz.de
www.personalentwicklung.uni-mainz.de