

## University Staff Development Programme

Siawuch Amini

Institut für soziokulturelle und sozioökonomische Studien (ISOS)  
Universität Gesamthochschule Kassel

### Einleitung

In der letzten Dekade sind eine Reihe von Überlegungen angestellt worden, um die Rolle der Hochschulbildung im Allgemeinen und die Rolle der Universitäten im Besonderen zu klären. Einige dieser Überlegungen wurden durch das Strategiepapier der World Bank „Higher Education: The Lessons of Experience“ (1994) vorgestellt. Weitere Überlegungen kamen aus der Weltkonferenz „On Higher Education“ von 1998. Eine mehr oder weniger einflussreiche Abhandlung zu diesem Thema war Michael Gibbons Studie (1994) „The New Production of Knowledge“. Eine der wichtigsten Unterlagen hierzu war „The World Declaration on Education for All“ und „A Framework for Action to Meet Basic Learning Needs“ in Verbindung mit der „World Conference on Education for All“ (1990).

In diesen und weiteren wichtigen Abhandlungen ging es vor allem auch um die Frage der notwendigen Veränderungen im Hochschulbereich weltweit. Diese Veränderungen jedoch erfordern grundlegende strukturelle Analysen des *status quo* in den Universitäten. Hierzu gehört eine Analyse des Standpunktes des Hochschulpersonals und seine Vorbereitung auf die Übernahme der Trägerschaft bei diesen Veränderungen, die als Gegenstand dieser Abhandlung diskutiert wird.

### Bedarf für Veränderungen

In allen diesen Debatten der letzten Dekade werden einige Punkte besonders hervorgehoben:

- Universitäten weltweit befinden sich aufgrund ihres neuen Rollenverständnisses entweder jetzt schon in einem Prozeß der Veränderung oder werden in naher Zukunft mit den Forderungen nach Veränderungen konfrontiert
- Das Überleben der Universitäten hängt stark von dem Willen ab, diese Forderungen nach Veränderungen nicht nur zu verstehen, sondern sie auch mittel- und langfristig umzusetzen
- Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen setzen die Wirtschaft und Wissenschaft unter starken Zugzwang, zu diesen Forderungen nach Veränderung Position zu beziehen
- Die Universitäten befinden sich in einer allgemeinen finanziellen Krise im Hinblick auf die Effizienz, Konkurrenz und Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftlichen Institutionen
- Die Unterstützung der Universitäten durch den Staat wird tendenziell zu Gunsten von Autonomie und Selbständigkeit aufgegeben
- Der Paradigmenwechsel in der Hochschullehre, Hochschulforschung und Hochschulorganisation hat inzwischen in vielen Bereichen der Universitäten bereits stattgefunden.

Damit die Universitäten ihre Qualität sichern, ihre Effizienz durch Konkurrenz und Kooperation erhöhen können, brauchen sie die Erlangung einer Autonomie in allen akademischen Angelegenheiten und infolgedessen die Förderung der Selbstorganisation (Self-Management) als Gegenposition zu staatlicher Kontrolle und Führung.

Universitäten mit staatlicher Führung und Kontrolle mußten sich bislang nur wenig um organisatorische Veränderungen kümmern, sondern haben lediglich auf die staatlichen Beschlüsse und Interventionen reagiert. Ebenso wenig war es bisher möglich oder gar notwendig, die Effizienz des Curriculums, der Lehre, der Forschung und schließlich der Administration zu verbessern.

Mit der Förderung der akademischen Selbstorganisation verbindet sich die Frage der Weiter- und Fortbildung des in der Hochschule tätigen Personals. Die Fortbildung soll helfen, die Aktivitäten einzelner Mitglieder in der Hochschule entweder analog zu den anstehenden Veränderungen in der Hochschule optimal zu organisieren oder sie gerade für die Veränderungen zu mobilisieren. In diesem Sinne bezieht sich die Weiterbildung auf vier wesentliche Bereiche:

- Weiterbildung im Bereich des Lehrens und Lernens, inkl. Curriculumentwicklung und Evaluation
- Weiterbildung im Bereich der Forschungsplanung und des Forschungsmanagement
- Weiterbildung im Bereich der Hochschulorganisation und –administration
- Weiterbildung im Bereich der Extra-murus-Aktivitäten, inkl. Consulting und Beratung
- Weiterbildung im Bereich des Lehrens und Lernens

In der internationalen Diskussion werden die Veränderungen im Bereich des Lehrens und Lernens in den fünf folgenden Punkten zusammengefasst (Wesseler, 1999):

Der Übergang vom Lehren zum Lernen:

- Für lange Zeit war das Augenmerk auf die Förderung der Lehre gerichtet. Heute wissen wir, dass es nicht nur darum geht, wie gelehrt, sondern eher, wie gelernt werden soll. Entsprechend konzentrieren sich unsere Überlegungen auf die Prozesse des Lernens, die Ergebnisse und die Resultate. Von der Lehre der Dozenten zum Lernen der Studenten; von den Instruktionen zu den Lernparadigmen.
- Der Übergang vom Lernen zum Wissen, vom Lernen zum Anwenden, vom Sein zum Zusammensein (UNESCO), inkl. Meta-kognitives und emotionales Lernen: Angesichts der Halbwertszeit des relevanten Wissens (für Ingenieurwissenschaften 3 Jahre) stellt sich die Frage der nach Validität des reinen Wissens auch angesichts der strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarktes. Entsprechend wächst die Bedeutung der Schlüsselqualifikationen im Sinne des Lernens zum Lernen.
- Der Übergang vom prüfungsorientierten Curriculum zum professionalisierungsorientierten Curriculum: Um die Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft sowie für die Umwelt übernehmen zu können, brauchen die Universitäten Zusatzprogramme jenseits der traditionellen Vermittlung vom Wissen innerhalb der Ausbildung.
- Der Übergang von personenorientierten Lehren und Lernen zum systemischen Lehren und Lernen: Dieser erfordert die Hinzunahme der neuen Medien und Technologien zum Zwecke eines effizienten Transfers von Wissen und Technologie.

- Der Übergang vom individuellen Lernen zum gemeinsamen Lernen: Individuen lernen nur im engen spezifischen sozialen und institutionellen Umfeld. Um diese Art des Lernens zu einem nachhaltigen und gesellschaftlich relevanten Lernen zu erweitern, bedarf es der Einführung von Gruppenlernen und organisatorischem Lernen.

Nach Wesseler (1999) erfordert die Lehre als ein Prozeß, der die schöpferischen Potentiale anspricht:

- Ein Bewußtsein über die Wissenschaft, die vermittelt werden soll
- Eine Übersicht über die Relevanz dieser Wissenschaft in einem weiteren Kontext
- Eine Einbeziehung der Erwartungen der Studierenden
- Eine Anstrengung zur Herstellung einer Verbindung der Wissenschaft und menschlichen Potentiale wie Emotionen, Kreativität und gar Macht
- Eine Evaluation der Lehr-Lern-Erfahrungen mit den Studierenden und Kollegen

### **Weiterbildung im Bereich der Hochschulorganisation**

Eine Universität ist nicht eine einfache Zusammensetzung von Lehrenden mit den Aufgaben der Lehre und Forschung und Studierenden, die lernen, sondern sie ist ein System mit vielfältigen Verbindungen und Interaktionen zwischen seinen Elementen. Das komplexe System Universität zeichnet sich durch eine besondere Organisationsform, die Fremerey (1999) in Anlehnung an Weick (1976) folgendermaßen charakterisiert:

- Relativ geringe Koordination
- Relativ geringe Regelung
- Unübersichtliche Aktivitäten
- Existenz von Unabhängigkeiten
- Fehlende Rückkoppelung zwischen Ergebnissen und Input.

Dazu kommt noch die Schwerfälligkeit der Universitäten, strukturelle Veränderungen im Sinne einer „lernenden Organisation“ durchzuführen. Eine „lernende Organisation“ zeichnet sich aus durch die Definition einer gemeinsamen Vision, Einführung einer synergetischen Führung, Akzeptanz einer vielfältigen Realität, Umgang mit Konflikten und Widerständen und schliesslich durch die Einbeziehung vom gemeinsamen Lernen (Team Learning). Eine lernende Organisation ist in der Lage, nicht nur ihre Kapazitäten ständig zu erweitern, sondern auch fähig, ihre Zukunft zu planen (vgl. Fremerey, 1999). Die Identifizierung und Feststellung dieser Notwendigkeiten und die Bewältigung von grundlegenden Hemmnissen für eine sinnvolle Veränderung sind selbst wichtige Prozesse des gemeinsamen Lernens im Sinne der Verbesserung der Effektivität, der Effizienz, Nachhaltigkeit und Verantwortlichkeit innerhalb der Universitäten. Nach Teichler sind Universitäten im Hinblick auf ihre Struktur auf Gestaltebene sowie auf politischer, organisatorischer und funktionaler Ebene zu analysieren und zu vergleichen. Diese Ebenen beziehen sich auf eine Vielfalt von Faktoren, die als ganzes das Wesen des Bildungssystems ausmachen.

### **Weiterbildung im Bereich der Forschung**

Veränderungen im Bereich der Lehre und Organisation gehen Hand in Hand mit der Organisation und dem Management im Bereich der Forschung. Das Problem der Forschung in den Universitäten wird in den folgenden Bereichen diskutiert (Amini, 1999):

- Die Qualifikationsfrage für die Durchführung von Forschung in der Hochschule
- Die Forschungspolitik auf unterschiedlichen Ebenen (international, national, regional und universitär)
- Forschungsmanagement im Sinne der Konzipierung, Planung und Durchführung von Forschungsarbeiten, inkl. Finanz-, Personal- und Zeitplanung
- Verbindung zwischen Lehre und Forschung
- Fort- und Weiterbildung vom Forschungspersonal sowohl inhaltlich als auch methodologisch
- Interne und externe Kommunikationsformen und Interaktionen.

Diese Aspekte werden insbesondere in Verbindung mit anstehenden künftigen Veränderungen der Universitäten relevant. Eine wichtige Frage des Forschungsmanagements wird in Verbindung mit der finanziellen Autonomie der Hochschulen besonders sichtbar. Hier werden feste Zuwendungen der Universität für die Forschung durch die Möglichkeiten der Verbindung mit den Förderinstitutionen zum Zwecke der Akquisition der Drittmittel ersetzt. Logischerweise werden dann nur diejenigen Forschungskonzepte zum Tragen kommen, die sowohl im Hinblick auf die Qualität als auch im Hinblick auf Relevanz, Aktualität und Originalität besser beurteilt werden können. Außerdem erfordern die Forschungsarbeiten die rechtzeitige Vorstellung der Resultate in Form von Forschungsberichten und Publikationen.

Die effiziente Gestaltung der Forschung bezieht sich auf die Organisation interner und externer Kommunikationformen: Diese sind Verbindungen zwischen Lehre und Forschung, Forschung und Karriereplanung, Forschung und Entwicklung, Forschung und Verwaltung und schliesslich Forschung und Hochschulorganisation.

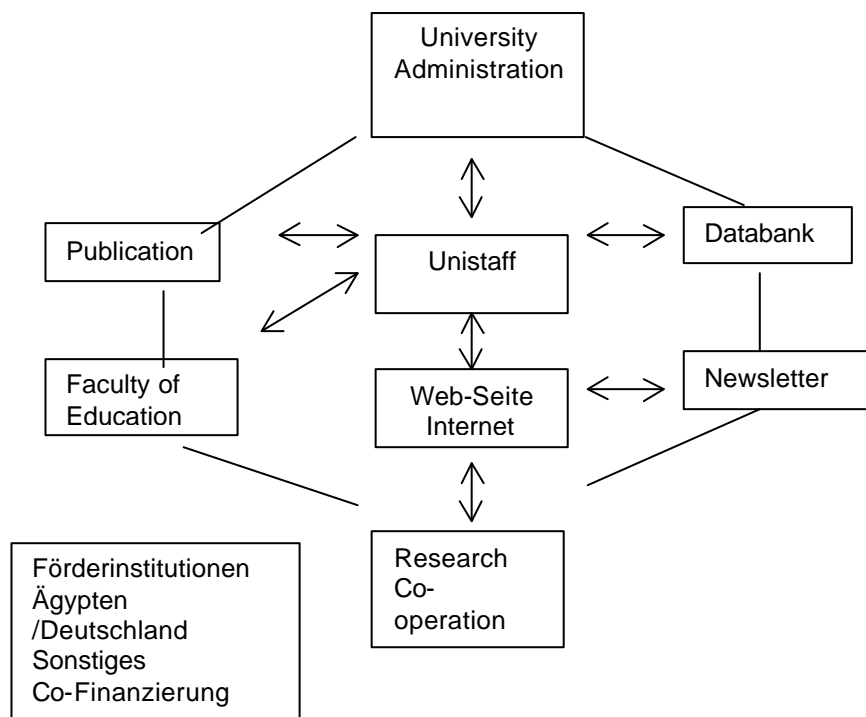
### **Notwendigkeit der lokalen Einheiten „UNISTAFF“**

Auf der Basis lokaler Erfordernisse (Need Assessments) ist die Gründung lokaler Einheiten in den Universitäten für eine Neugestaltung der o.g. Bereiche notwendig, um das Hochschulpersonal kontinuierlich mit den neuesten Erkenntnissen der Lehre, Forschung und Administration in Hochschulwesen zu konfrontieren. Eine solche Einheit (UNISTAFF) arbeitet hauptsächlich mit folgenden Zielen:

- Analyse und Bewertung der Verbindung zwischen Lehre und Forschung einerseits und zwischen Hochschule und gesellschaftlichen Institutionen andererseits
- Planung und Entwicklung relevanter Curricula
- Entwurf von Modellen und Ansätze für die Lehre und Forschung
- Kontinuierliche Evaluation der Aktivitäten und Institutionen
- Konzipierung und Planung von Hochschulforschung
- Management von Universität und Universitätsinstitutionen sowie Organisationsentwicklung

Die Voraussetzungen der Gründung lokaler „University Staff Development Programme“ in den Universitäten sind:

1. Die Analyse und Bewertung derzeitiger Universitätsstrukturen hinsichtlich der politischen, funktionalen und organisatorischen Zusammenhänge,
2. Eine Bedarfsanalyse für die Gründung der lokalen Einheit zum Zwecke der Förderung der Fort- und Weiterbildung des Hochschulpersonals auch aus der Sicht der verantwortlichen Personen (Präsidenten, Verwaltung, Fachbereiche und Institute),
3. Entwicklung eines relevanten Curriculums für die lokale Einheit, inkl. Zielsetzung, Dauer, Lehrpersonal, Zielgruppe, Medien und Resultate.



Eine vorläufige Organisation des lokalen UNISTAFF für die ägyptische Situation wird in der o.a. graphischen Darstellung gezeigt. Folgende Ziele wurden auf dem Symposium-cum-Workshop im November 1999 von einer speziellen Unistaff-Gruppe herausgearbeitet:

- Förderung der neuen Methoden des Lehrens und Lernens an ägyptischen Universitäten
- Förderung der individuellen und gemeinsamen Forschungsvorhaben durch die Vermittlung von Forschungspolitik und Forschungsstrategien in Ägypten und auf internationaler Ebene
- Förderung der Ausbildung junger Wissenschaftler durch gezieltes Training
- Vorbereitung der Staff-members auf Änderungen im ägyptischen Hochschulbildungssystem
- Förderung der Kooperation und Kommunikation zwischen ägyptischen und ausländischen Wissenschaftlern.

Die möglichen Inhalte der Module wurden ebenfalls auf der Tagung im November diskutiert.

- Analyse und Beurteilung der Zusammenhänge im ägyptischen Bildungssystem und deren Wirkung auf die Aktivitäten der Hochschullehrer / Studenten u.a.
- Lehren und Lernen an ägyptischen Universitäten und Probleme der Anwendung neuer Lehr- und Lernmethoden / Evaluation
- Konzipierung und Durchführung von Forschungsvorhaben (jetzt u. in der Zukunft). Forschungspolitik und Strategien/ Ressourcen, inklusive internationale Kooperation / Publikationen.
- Neue angepaßte Problemstellungen
- Hochschulorganisation an ägyptischen Universitäten (Förderung /Hinderung).
- Kommunikation zw. Hochschuladministration und Lehre & Forschung

- Probleme der Betreuung von Studierenden (Tutorien / große Klassen); studentische Beteiligung (Vor- und Nachteile) Absolventen/innen Probleme
- Förderung der Verbindung zw. Hochschule, Universitäten mit der sozialen und physikalischen Umwelt (Ökologie). Consultancy; Extra-mural activities

## Bedarf für die Zusammenarbeit und Kooperation

Es ist evident, daß eine solche lokale Einheit von der internationalen Kooperation weitgehend profitieren kann. Auf der einen Seite sind Kooperationen im Hinblick auf den Austausch von Erkenntnissen im Bereich der Fort- und Weiterbildung auf der internationalen Ebene notwendig, auf der anderen Seite jedoch sind Kooperationen im Bereich der Nutzung vorhandener personeller und finanzieller Ressourcen unabdingbar, vor allem dann, wenn weitgehend ein Mangel geschulter Lehrkörper besteht.

## Quellen:

**Amini, S. (1999):** *Research Management in the University Staff Development Programme*, in: Towards a Shared Vision for Higher Education, edited by S. Amini, M. Fremerey, M. Wesseler, Institute for Socio-cultural and Socio-economic Studies, University of Kassel, Witzenhausen, Pp. 249 - 260

**Berendt, B. (1989)** *Improving teaching and learning in higher education: International conference, 28 September-10 October 1981* DOK 1103 A/2, DSE, Bonn

**Buchert, L. and King, K. (Eds.) (1995):** *Learning from experience: policy and practice in aid to higher education* CESO, The Hague

**Fremerey, M. (1999):** *Acting in the University Context: Does Organisation Matter?* In: Towards a Shared Vision for Higher Education, edited by S. Amini, M. Fremerey, M. Wesseler, Institute for Socio-cultural and Socio-economic Studies, University of Kassel, Witzenhausen, Pp. 17 – 24

**King, K, Ashworth, R. Girdwood, A. (1999):** *Higher Education Synthesis Study* Evaluation Report EV: 602, Evaluation Department, DFID, London

**Matiru, B., Mwangi, A., Schlette, R. (eds) (1995):** *Teach your best: a handbook for university lecturers* ISOS and DSE, Bonn

**UNESCO (1998):** *Higher education into the twenty-first century: vision and action* World Conference on Higher Education, Paris

**UNISTAFF (ISOS),** Witzenhausen, assorted brochures, annual evaluation summary reports, course outlines, Network Newsletters, various years

**Wesseler, M. (1999):** *Beyond Input: Changing Patterns in University Teaching and Learning*, in: Towards a Shared Vision for Higher Education, edited by S. Amini, M. Fremerey, M. Wesseler, Institute for Socio-cultural and Socio-economic Studies, University of Kassel, Witzenhausen, Pp. 89 – 96

**World Bank (1994):** *Higher education: the lessons of experience*, Washington, DC