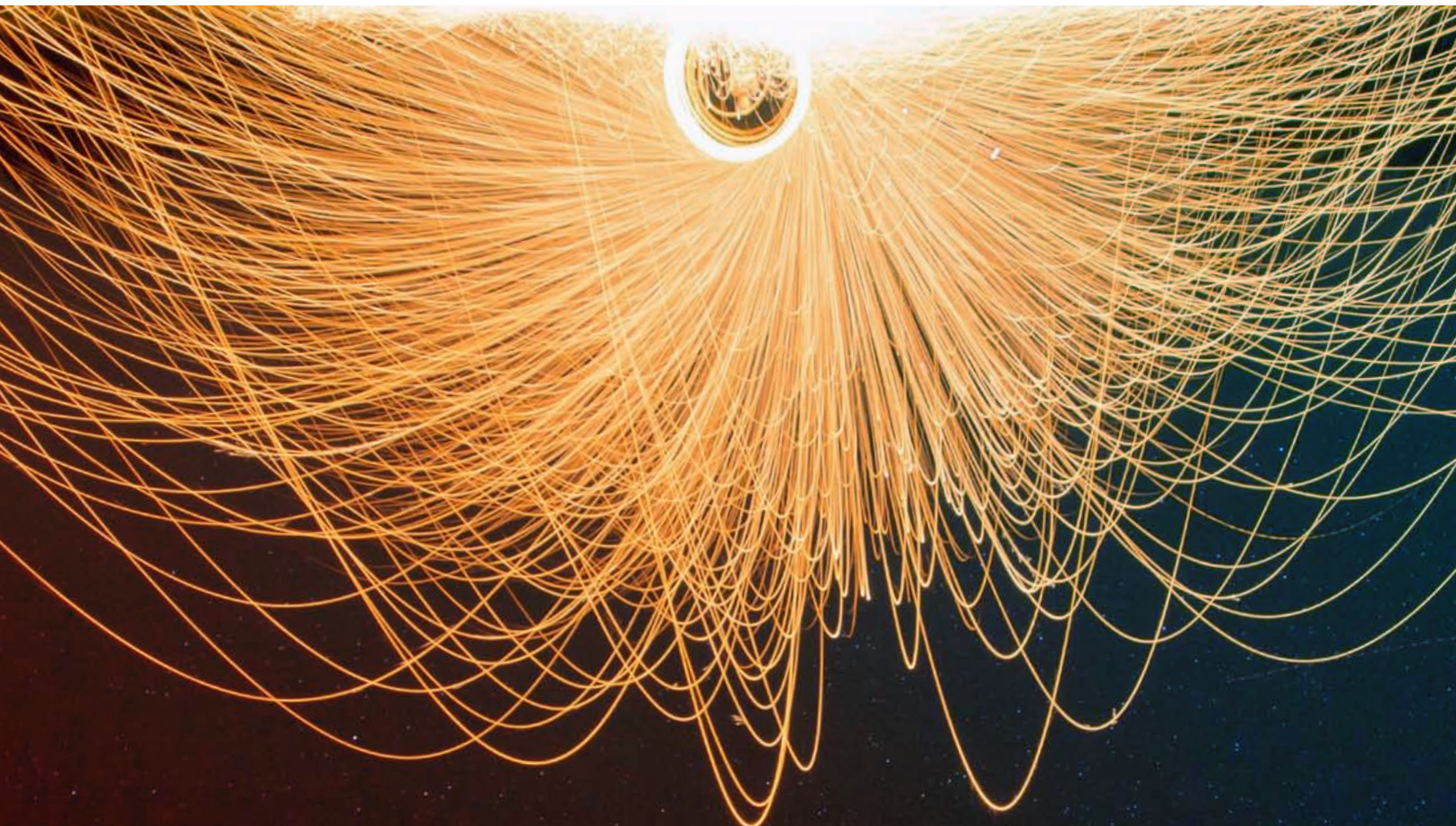




Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

UNIVERSITÄTSKOLLEG



UNIVERSITÄTSKOLLEG-SCHRIFTEN ■ BAND 24

SYNERGIE(N!)

Beiträge zum Qualitätspakt Lehre im Jahre 2017

Kerstin Mayrberger (Hrsg.)

UNIVERSITÄTSKOLLEG-SCHRIFTEN ■ BAND 24

SYNERGIE(N!)

Beiträge zum Qualitätspakt Lehre im Jahre 2017

Kerstin Mayrberger (Hrsg.)

HOCHSCHULDIDAKTIKERINNEN UND -DIDAKTIKER ALS ORGANISATIONS- ENTWICKLERINNEN UND -ENTWICKLER

Kathrin Seifert, Jürgen Lars Sackbrook
(TU Clausthal)

Abstract

Die Hochschullandschaft erfährt seit Jahren einen dramatischen Wandel. Das wettbewerbliche Umfeld zwingt die Hochschulen, sich zunehmend betriebswirtschaftlich zu organisieren. Im Rahmen dieser Organisationsentwicklung kann die Hochschuldidaktik als Bestandteil des *Third Space* an den Hochschulen ihre Kompetenzen auch über die Gestaltung der Lehre hinaus einbringen und als strategische Inhouse Consultants fungieren.

Im Rahmen der Neuformulierung eines Leitbilds für die Lehre an der TU Clausthal gestalteten die Autorin und der Autor den Gesamtprozess unter Beteiligung aller Statusgruppen der Universität entsprechend hochschuldidaktischer Prinzipien und Methoden. Es zeigte sich, dass das Zentrum für Hochschuldidaktik (ZHD) den Prozess mittels seiner Profession ohne externe Unterstützung von Consultants sehr erfolgreich gestalten und moderieren konnte. In der Folge wurden zahlreiche ähnliche Projekte an das ZHD herangetragen. Viele an den Prozessen beteiligte Mitglieder aller Statusgruppen zeigen zum einen eine größere Offenheit, lehrbezogene Fragestellungen zusammen mit der Hochschuldidaktik zu bearbeiten. Zum anderen agieren sie zunehmend als Unterstützerinnen und Unterstützer hochschuldidaktisch gestalteter strategischer Hochschulentwicklung.

Ausgangspunkt

Hochschulen wurden seit dem Mittelalter im 14. Jahrhundert in Deutschland durch ihre Landesherren gegründet und mit Privilegien ausgestattet, um qualifiziertes Personal zur Erhaltung ihrer weltlichen Macht auszubilden.¹ Die privilegierte Stellung ihrer Mitglieder auf der einen Seite und die Trägerschaft durch die öffentliche Hand auf der anderen Seite bestimmen bis heute das Erscheinungsbild der deutschen Hochschulen: Sie sind selbst organisiert und agieren innerhalb ihres rechtlichen Rahmens autonom. Gleichzeitig sind die Mehrzahl der Hochschulen Ministerien als untere Behörden unterstellt und werden zu einem erheblichen Anteil staatlich finanziert.² Das Hochschulmanagement ist bis zum heutigen Tag bürokratisch-oligarchisch geprägt: „Zum einen implizieren die detaillierten Vorgaben der zuständigen Ministerien für die Hochschulentwicklung umfangreiche externe Eingriffe in die Hochschulverwaltung. Zum anderen oblagen interne Entscheidungsprozesse der hochschulischen Selbstorganisation weitgehend der Selbstregulierung der Professoren.“³

1 Vgl. Ellwein (1985: 29 ff.)

2 Vgl. Müller-Böling (2000: 19 ff.)

3 Blümel/Kloke/Krücken (2009: 108)

Die bürokratisch-oligarchisch geprägten deutschen Hochschulen agieren in einem zunehmend von Wettbewerb durchsetzten Umfeld, in dem sie unter anderem miteinander um Forschungsgelder und Studierende konkurrieren.⁴ Zudem wird die Leistungsfähigkeit der Hochschulen durch die Gesellschaft angezweifelt: Während die gesellschaftlichen Anforderungen an die Hochschulen steigen, wird ihnen eine Entscheidungs- und Handlungsschwäche aufgrund der akademischen Selbstverwaltung attestiert.⁵ Eine Ursache hierfür kann in der im Vergleich zu amerikanischen Hochschullehrerinnen und -lehrer niedrigen Bindung der deutschen Lehrenden an ihre Hochschulen liegen. Während sich 36 Prozent der US-amerikanischen Hochschullehrerinnen und -lehrer ihren Hochschulen besonders eng verbunden fühlen, sind es in Deutschland nur acht Prozent. Im Gegenzug empfinden nur drei Prozent der US-amerikanischen Hochschullehrer keine Zugehörigkeit zu ihrer Hochschule, während es in Deutschland 31 Prozent sind.⁶ Spiewak spricht in diesem Zusammenhang von der „Illusion der Selbstverwaltung“ an deutschen Hochschulen, die er als „Mischung aus Behörde und selbst verwalteter Wohngemeinschaft“⁷ bezeichnet, während US-amerikanische Hochschulen organisatorisch wie Unternehmen aufgestellt sind.⁸ Er betont, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an professionell gemanagten Universitäten durch eine stringenter Führung am Ende wieder über mehr Freiraum für ihre Kernaufgaben verfügen. Ähnlich argumentiert auch die Junge Akademie, wenn sie vorschlägt, die in Deutschland übliche Lehrstuhlstruktur zugunsten einer Departmentstruktur mit gemeinsamen Sekretariats- und Managementstrukturen wie in den USA, Großbritannien und Skandinavien umzugestalten: „Grundfinanzierte Ressourcen wie Forschungsgeräte und Räume werden bei einer Departmentstruktur unter den Professorinnen und Professoren geteilt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Technik und Verwaltung sind dem Department statt einzelnen Professuren zugeordnet.“⁹

Aus dem skizzierten Wettbewerbsumfeld und den aufgezeigten Defiziten der akademischen Selbstverwaltung entsteht für die Hochschulen ein Zwang, sich organisatorisch weiterzuentwickeln, um erfolgreich zu bestehen. Von Unternehmen in der Marktwirtschaft unterscheiden sie sich vor allem durch die fehlende Gewinnerzielungsabsicht.¹⁰ Gleichwohl können die Hochschulen von den Unternehmen profitieren, da sich diese seit Jahrzehnten in einem Wettbewerbsumfeld bewegen und ein funktionsfähiges betriebswirtschaftliches Instrumentarium erarbeitet haben. Mehr noch: Da eine nachhaltige Reformation der Hochschulen nicht von außen durch Gesetzesänderungen initiiert werden kann, sondern im Rahmen der Organisationsentwicklung von innen heraus geschehen muss, „[...]werden [sie] im Zuge dieser Reformen zu Objekten betriebswirtschaftlichen Wissens und zum Anwendungsfall für unterschiedliche Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre (Marketing, strategisches Management, Controlling), womit sich auch die Art und Weise ihrer Organisation verändert.“¹¹ Unter Organisationsentwicklung soll hier ein integrierter, ganzheitlicher Ansatz des Veränderungsmanagements verstanden werden, der auch unter

4 Vgl. Knie / Simon (2016: 22) und Müller-Böling (2000: 132 ff.)

5 Vgl. Kosmützky (2010: 24)

6 Vgl. Weiler (2004: 29)

7 Spiewak (2004: 4)

8 Vgl. auch im Folgenden Spiewak (2004: 4)

9 Specht, Jule et al. (2017: 3)

10 Vgl. Müller-Böling (2000: 146 f.)

11 Kosmützky (2010: 22)

dynamischen und komplexen Rahmenbedingungen den Organisationswandel planmäßig gestalten vermag.¹²

Laut Huy gibt es verschiedene Normstrategien, von denen *Teaching* und *Socializing* geeignet sind, um immaterielle Veränderungsprozesse zu gestalten.¹³ Das *Teaching* kommt in der Organisationsentwicklung zum Einsatz, wenn die Überzeugungen innerhalb von Organisationen bzw. von Organisationsmitgliedern verändert werden sollen. Dies ist ein mittel- bis langfristiger Prozess, der aus den Organisationsmitgliedern in einem offenen Klima eine Gemeinschaft verantwortungsvoller Individuen machen soll. Die meist externen Beraterinnen und Berater treten dabei als *Teacher* auf, die dem Wandel zugrunde liegende Annahmen, Werte und Normen aufzeigen. Das *Socializing* zielt auf die Verbesserung von Beziehungen innerhalb von Organisationen. Das Ziel ist die Entwicklung weitestgehend hierarchiefreier, halbautonomer und selbstlernender Arbeitsgruppen, die unsichere Umweltzustände adaptieren können und in ihnen innovativ tätig sind. Diese langfristigen und sukzessiven Prozesse verlangen nach Organisationsentwicklerinnen und -entwicklern, die eine Moderationsrolle ausfüllen können.

Parallel zur Hochschulentwicklung der letzten Jahre ist innerhalb der bipolaren Ordnung zwischen dem akademischen und dem administrativen Bereich ein dritter entstanden, der seit dem Jahr 2008 von Whitechurch als *Third Space* bezeichnet wird.¹⁴ Er umfasst die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bereichen des Qualitätsmanagements, der Hochschuldidaktik (inkl. eLearning), dem Bibliothekswesen und dem Fachbereichs- bzw. Forschungsmanagement. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen sowohl über fachliche als auch überfachliche Kompetenzen, die sich unter anderem aus Analyse-, Mediations-, Moderations-, Kommunikations- und Beratungskompetenz zusammensetzen. Dem *Third Space* wird aufgrund seiner Verortung zwischen dem administrativen und dem wissenschaftlichen Bereich neben seinen Fachaufgaben in Forschung und Lehre eine „Übersetzer“-Funktion zwischen den beiden Bereichen zugebilligt. Dies ist kritisch zu betrachten, da suggeriert wird, dass Verwaltung und Wissenschaft nicht miteinander kommunizieren können, eventuell gar eine Kluft zwischen ihnen existiert. Es stellt sich allerdings vielmehr die Frage, ob der *Third Space* nicht als Mittler zwischen den bürokratisch-oligarchisch geprägten Hochschulen und ihrem wettbewerblichen Umfeld fungieren kann: Zwar begleiten sie als Spezialistinnen und Spezialisten Verwaltung und Wissenschaft in den Kernfeldern Forschung und Lehre, aber gerade die ihnen zugesprochene Befähigung zur Mediation, Moderation und Beratung sind Fähigkeiten, die im Rahmen der Organisationsentwicklung vonnöten sind, um die im Alltag operativ arbeitende Hochschule als Ganzes in diesem strategischen Veränderungsprozess zu begleiten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des *Third Space* nähmen folglich die Position von strategischen Inhouse Consultants ein.

Nach Jenert/Brahm interveniert die Hochschuldidaktik innerhalb der Hochschulen auf der individuellen Kompetenz-, der Curriculums und / oder der Strategie- bzw. Ressourcenebene.¹⁵ Die Hochschuldidaktikerinnen und -didaktiker adressieren in ihren Rollen als Beraterinnen und Berater, als *Coaches* oder Trainerinnen und Trainer hochschuldidaktische Ideen und Inhalte primär an die Lehrenden aller Statusgrup-

12 Vgl. Wagner (2014: 12)

13 Vgl. auch im Folgenden Huy (2001: 607–612)

14 Vgl. Salden, Peter (2013: 27–30)

15 Vgl. Jenert/Brahm (2010: 125)

pen. Während sie dabei aus betriebswirtschaftlicher Perspektive als Personal- und Prozessentwicklerinnen und -entwickler agieren, fallen strategische und ressourcenbezogene Fragestellungen in den Bereich der Organisationsentwicklung. Allerdings nehmen bei Jenert/Brahm die Hochschuldidaktikerinnen und -didaktiker ihre Möglichkeiten zur Hochschulentwicklung nur im Bereich der Lehre wahr.¹⁶ Mit Blick auf die dem *Third Space* bereits weiter oben zugesprochenen Kompetenzen wirkt diese Sichtweise verkürzt, da Moderatorinnen und Moderatoren durch ihre Moderations- und Prozessgestaltungskompetenz fach- bzw. lehrfremde Prozesse auch ohne die notwendige Fachkompetenz begleiten können.

Die Verfasser dieses Beitrags kommen mit Blick auf die Veränderungen, die Hochschulen in ihrer Entwicklung zu betriebswirtschaftlich geprägten Organisationen vollziehen und im Hinblick auf die Entstehung des *Third Space* und des *Teaching* und *Socializing* als Normstrategien der Organisationsentwicklung somit zu dem Schluss, dass die Rolle der Hochschuldidaktik innerhalb der Organisationsentwicklung keineswegs nur auf das Liefern des Inputs in Fragen der Lehre beschränkt sein muss. Vielmehr ist sie in der Lage, die Veränderungsprozesse im Prozess selbst durch die Anwendung der Hochschuldidaktik strukturiert zu planen, zielgerichtet durchzuführen und erfolgreich abzuschließen. Somit werden hochschuldidaktische Kompetenzen zu Managementkompetenzen. Die Hochschuldidaktik generiert einen Mehrwert für die Hochschulen, indem sie nicht nur die Lehre weiterentwickelt, sondern zudem in der Lage ist, einige der Veränderungsprozesse in den Hochschulen erfolgreich zu begleiten und organisationales Lernen zu ermöglichen.

Neuformulierung eines Leitbilds für die Lehre als hochschuldidaktisches Experiment

Müller-Böling bezeichnet die strategische Planung in Hochschulen als Grundlage, um die Liquidität, den Erfolg und die Erfolgspotenziale einer Hochschule dauerhaft sichern zu können.¹⁷ Eine der frühen Phasen des mehrstufigen strategischen Planungsprozesses ist die Formulierung eines Leitbilds, einer Vision oder einer Mission als Ausdruck der Organisationsphilosophie.¹⁸ Indem sich die Organisation ihrer eigenen Organisationspolitik bewusst wird, ist sie in der Lage, sie in einem Leitbild schriftlich zu fixieren.¹⁹ Leitbilder übernehmen dabei verschiedene Funktionen:

- Sie fungieren als Grundlage für die Ziel- und Strategieplanung. Sie steuern damit den gesamten Strategieprozess.
- Sie verbessern die Entscheidungskoordination und erhöhen die Entscheidungseffizienz, da sie mit ihrem Inhalt die Wahlmöglichkeiten von Entscheidungsalternativen einschränken.
- Sie schaffen eine einheitliche Grundauffassung für die Gesamtorganisation und unterstützen somit die Entwicklung der Organisationskultur.
- Sie dienen der Kommunikation mit internen und externen Organisationsstakeholdern.

¹⁶ Vgl. Jenert/Brahm (2010: 142)

¹⁷ Vgl. Müller-Böling (2000: 147–150)

¹⁸ Vgl. Müller-Böling (2000: 152 ff.)

¹⁹ Vgl. auch im Folgenden Welge/Al-Laham (2008: 198 f.)

Statt wie bisher externe Beraterinnen und Berater zu beauftragen, wurde im Rahmen einer geplanten Neuformulierung eines Leitbilds für die Lehre an der TU Clausthal das ZHD gebeten, den gesamten Prozess zu konzipieren, durchzuführen, zu moderieren und das neue Leitbild als Ergebnis im Rahmen eines Multistakeholderprozesses unter Beteiligung aller Statusgruppen zu formulieren. Dabei wurde besonderer Wert auf ein Ergebnis gelegt, das den örtlichen Gegebenheiten entspricht bzw. der TU Clausthal einen Mehrwert und Alleinstellungsmerkmale bietet.²⁰ Im Vorfeld der Planung stand die Frage im Raum, ob man sich hierbei eher betriebswirtschaftlicher oder hochschuldidaktischer Methoden bedienen sollte. Die Autorin und der Autor entschieden sich bewusst für die hauptsächlichliche Anwendung letztgenannter, um aufzuzeigen, dass die Organisationsentwicklung von Prozessschritten geprägt ist, die denen in Lehr-Lern-Prozessen ähnlich sind. Die insgesamt im Prozess stattgefundenen Workshops wurden unter Zuhilfenahme der Konzepte der themenzentrierten Interaktion (TZI)²¹ und des Constructive Alignments²² entwickelt und umgesetzt:

- TZI zielt als professionelles Handlungskonzept auf effektives Lernen und Arbeiten. Im Sinne des Vier-Faktoren-Modells der TZI war das Leitbild Lehre das zu bearbeitende Thema. Dabei galt es, verschiedene Statusgruppen (Professorinnen und Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Studierende und Verwaltungsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter) mit ihren unterschiedlichen Einstellungen und Erfahrungen zu Lehre, Leitbildern und Gremienarbeit (Ich) zu einem konstruktiv arbeitenden Team (Wir) unter den Vorgaben des Präsidiums und den bekannten Rahmenbedingungen (Globe) zusammenzuführen.
- Bei der Planung der insgesamt drei innerhalb von zwei Monaten stattgefundenen Workshops wurden entsprechend der Prinzipien des Constructive Alignments Ziele für die einzelnen Workshops und Meilensteine definiert. Mit Blick auf die Beteiligten und die jeweiligen Ziele der einzelnen Workshops wurden geeignete didaktische Instrumente und Methoden ausgewählt, um die Workshops zu gestalten. Constructive Alignment zu Ende gedacht, stellen das Leitbild selbst und dessen erfolgreiche, schrittweise Entwicklung im Sinne eines Prozess-Portfolios²³ die gemeinsame „Prüfungsleistung“ aller Teilnehmenden dar.

Die Arbeitsgruppe bestand aus Mitgliedern aller Statusgruppen, die in die Lehre involviert sind: Die Mehrheit stellten die Professorinnen und Professoren, die u. a. als Studiendekane oder als Mitglieder der Prüfungsausschüsse über ihre Tätigkeiten als Dozentinnen und Dozenten hinaus in die Lehre eingebunden sind. Ergänzt wurde die Arbeitsgruppe um Studierende, die ebenfalls in den Gremien oder der studentischen Selbstverwaltung aktiv sind sowie um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Studienzentrum und der Hochschuldidaktik.

Bereits im Vorfeld des ersten Workshops waren den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Informationsmaterial und Beispiele für Lehre-Leitbilder anderer Hochschulen zugesandt worden. Der erste Workshop diente der Gruppenfindung, der Themensensibilisierung, dem Aufbau eines gemeinsamen Kenntnisstands und der Ideenfindung

20 Vgl. Warnecke (2010)

21 Vgl. Schumacher (2011: 25 ff.)

22 Vgl. Biggs/Tang (2011: 95 ff.)

23 Vgl. Bräuer (2014: 33 f.)

in Form der Bildung von Themenclustern mit Schlagworten für die einzelnen Abschnitte des Leitbilds. Diese wurden vom Moderator bis zum zweiten Workshop in einen ausformulierten Leitbildentwurf umgewandelt. Er wurde dabei zum Mitautor des Leitbilds.

Im zweiten Treffen wurde dieser erste Entwurf diskutiert und in der Gruppe weiterentwickelt. Dazu wurden verschiedene hochschuldidaktische Instrumente wie bspw. die Punktabfrage angewandt, um die Teile des Entwurfs zu identifizieren, die aus Sicht der Gruppe am meisten diskussionswürdig erschienen. Im Großen und Ganzen blieb die Struktur des Entwurfs erhalten, doch wurde einzelne Passagen komplett neu geschrieben bzw. auch gänzlich gestrichen.

Zwischen dem zweiten und dritten Workshop wurde der Entwurf hochschulöffentlich vorgestellt. Das Feedback aller Hochschulmitglieder floss in das dritte Treffen ein. Dieses diente der Feinabstimmung bzw. Verabschiedung des Leitbildtextes und der Identifikation geeigneter Implementierungsmaßnahmen. Im Sinne des Pareto-Prinzips nahm gerade die Feinabstimmung erhebliche Zeit in Anspruch. Während sich die Gruppe im zweiten Treffen schnell auf einen 90-Prozent-Entwurf („Ich stimme dem Entwurf inhaltlich zu, aber sehe sprachlich noch Verbesserungsbedarf.“) einigen konnte, war das Herbeiführen einer 99-Prozent-Lösung („Ich stimme dem Entwurf inhaltlich und sprachlich zu, auch wenn ich persönlich hier und da eine andere Formulierung verwendet hätte.“) deutlich anspruchsvoller. Dies gelang, weil die am Ende von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern angenommene Leitbildfassung sukzessive und über einen längeren Zeitraum erarbeitet wurde. Die Aufgabe des Moderators wurde insbesondere im zweiten und dritten Workshop um die Rolle des Mediators erweitert: Er war stets darauf aus die Gruppen zusammenzuhalten und ein angenehmes Arbeitsklima aufrechtzuerhalten, ohne die notwendigen intensiven Debatten zu verhindern.

Lessons Learned

Der Impact dieses Projekts erreichte die gesamte Universität: Der Erstellungsprozess und das daraus resultierende Leitbild Lehre gilt als sehr gelungen. Nicht nur wurde das Leitbild wahrgenommen, vielmehr spürten die Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer, dass Hochschularbeitsgruppen nicht – um es überspitzt zu formulieren – zäh, lang, frustrierend und erfolglos sein müssen, sondern konsequent auf ein Ziel ausgerichtet sein können, welches stringent angestrebt wird. Die Statusgruppen erlebten live, wie hochschuldidaktisch geplante und durchgeführte Lehrveranstaltungen nicht nur die angestrebten Lernziele erreichten, sondern auch eine große persönliche Arbeitszufriedenheit bei allen Beteiligten erzeugen können.

In der Folge des Leitbild-Lehre-Projekts erreichten das ZHD eine Vielzahl an Anfragen zur Moderation bzw. Unterstützung bei der Entwicklung von verschiedenen Organisationsentwicklungsprozessen in der TU Clausthal: vom Leitbild Forschung über die Einrichtung eines Graduiertenkollegs bis hin zur Verbesserung der (Re-)Akkreditierung von Studiengängen. Die erfolgreiche Entwicklung und Durchführung des Projektes zur Erstellung des Leitbilds Lehre hat im Sinne des Change Managements nach Kurt Lewin geholfen, vorhandene Strukturen zumindest in Ansätzen aufzutauen („unfreeze“), um stärker als Kompetenzträger und -partner für die Veränderungspro-

zesse in und außerhalb der Lehre („changing“) wahrgenommen zu werden.²⁴ Der indirekte Weg der Ansprache von Lehrenden durch die Hochschuldidaktik über die Organisationsentwicklung kann den Zugang zur Lehre als eigentliches hochschuldidaktisches Kernfeld ermöglichen, wenn der direkte Zugang zu den Lehrenden bzw. zur Lehre durch Widerstände erschwert ist.

Insbesondere mit dem Blick auf eine Verstetigung hochschuldidaktischer Einrichtungen an Universitäten auch über die von Jenert/Brahm formulierte Ebene der individuellen Kompetenzentwicklung hinaus ergeben sich Gelegenheiten, Hochschuldidaktik nachhaltig und institutionell zu verankern und wichtige Entscheidungsträgerinnen und -träger von deren Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung zu überzeugen. Für Rieckmann ist die moderne Organisationsentwicklung ein „[...] interdisziplinäre[r] Mix aus Betriebswirtschaftslehre, Soziologie, Psychologie, Systemforschung und Alltagspraxis“²⁵. Diese Auflistung kann im universitären und außeruniversitären Kontext um die Hochschuldidaktik bzw. Pädagogik erweitert werden.

Ausblick und weitere Forschungs- und Anwendungsfragen

Aus den bisherigen Erfahrungen ergeben sich für Forschung und Anwendungspraxis verschiedene Fragestellungen. So ist ein Brückenschlag zwischen in der Praxis etablierten betriebswirtschaftlichen Methoden der Organisationsentwicklung und der Hochschuldidaktik mit Blick auf Lernen in Gruppen notwendig, um der Hochschuldidaktik den Weg in die (Hochschul-)Organisationsentwicklung zu ebnet bzw. die vorhandenen betriebswirtschaftlichen Konzepte zusätzlich mit einem didaktischen Fundament zu festigen. Zudem stellt sich die Frage, welche weiteren (Organisationsentwicklungs-)Prozesse innerhalb der Hochschulen von den Hochschuldidaktikerinnen und -didaktikern bzw. ihren Kolleginnen und Kollegen aus dem *Third Space* begleitet werden können.

24 Vgl. Burnes (2004: 985f.)

25 Rieckmann, Heijo (2005: 128)



Diesen Artikel finden Sie auch online unter:
<https://uhh.de/uk-band024-hdorg> (PDF-Download)
<https://doi.org/10.25592/issn2196-9345.024.004>

Literatur

- Blümel, Albrecht / Kloke, Katharina / Krücken, Georg (2009): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, in: Langer, Andreas / Schroer, Andreas (Hrsg.): Professionalisierung im Non-For-Profit-Bereich, S. 105–127. Wiesbaden.
- Biggs, John / Tang, Catherine (2011): *Teaching for Quality Learning at University*, New York.
- Burnes, Bernard (2004): Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 41, Issue 6, S. 977–1002.
- Bräuer, Gerd (2014): *Das Portfolio als Reflexionsmedium für Lehrende und Studierende*, Opladen.
- Ellwein, Thomas (1985): *Die deutsche Universität. Vom Mittelalter bis zur Gegenwart*. Königstein.
- Huy, Quy Nguyen (2001): Time, Temporal Capability, and Planned Change, in: *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 4, 601–623.
- Jenert, Tobias / Brahm, Taiga (2010): „Blended Professionals“ als Akteure einer institutionsweiten Hochschulentwicklung, in: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5. Jg., Nr. 4, S. 124–145.
- Knie, Andreas / Simon, Dagmar (2016): Innovation und Exzellenz: Neue und alte Herausforderungen für das deutsche Wissenschaftssystem, in: Simon, Dagmar / Knie, Andreas / Hornborstel, Stefan / Zimmermann, Karin (Hrsg.): *Handbuch Wissenschaftspolitik*, S. 21–38. Wiesbaden.
- Kosmützky, Anna (2010): Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation? Eine Untersuchung der (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten. Bielefeld.
- Müller-Böling, Detlef (2000): *Die entfesselte Hochschule*. Gütersloh.
- Rieckmann, Heijo (2005): *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends – Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches*. Frankfurt / Main.
- Salden, Peter (2013): Der „Third Space“ als Handlungsfeld in Hochschulen: Konzept und Perspektive, in: Barnat, Miriam / Hofhues, Sandra / Kenneweg, Anne Cornelia / Merkt, Marianne / Salden, Peter / Urban, Diana (Hrsg.): *Junge Hochschul- und Mediendidaktik. Forschung und Praxis im Dialog*, S. 27–36.
- Schumacher, Eva-Maria (2011): *Schwierige Situationen in der Lehre*. Stuttgart.
- Specht, Jule et al. (2017): *Departments statt Lehrstühle: Moderne Personalstruktur für eine zukunftsfähige Wissenschaft*, unter: https://www.diejungeakademie.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/aktivitaeten/wissenschaftspolitik/stellungnahmen_broschueuren/JA_Debattenbeitrag_Department-Struktur.pdf [07.11.2017].
- Spiewak, Martin (2004): Wettbewerb lebt von Unterschieden, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 14.06.2004, S. 3–5.
- Wagner, Ariane-Sissy (2014): *Das Modell moderner Organisationsentwicklung*. Heidelberg.
- Warnecke, Tilmann (2010): *Leitbilder der Unis sind austauschbar*, unter: <http://www.zeit.de/wissen/2010-08/leerstellen-in-der-lehre> (Stand 21.09.2017).
- Weiler, Hans N. (2004): Hochschulen in den USA – Modell für Deutschland?, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 14.06.2004, S. 26–33.
- Welge, Martin K. / Al-Laham, Andreas (2008): *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*. Wiesbaden.

Jürgen Lars Sackbrook

TU Clausthal
Zentrum für Hochschuldidaktik
Fachdidaktischer Berater für Wirtschaftswissenschaften
juergen.lars.sackbrook@tu-clausthal.de



Jürgen Lars Sackbrook

Kathrin Seifert

TU Clausthal
Zentrum für Hochschuldidaktik
Leitung
kathrin.seifert@tu-clausthal.de



Kathrin Seifert

IMPRESSUM

Universitätskolleg-Schriften Band 24
 Synergie(n!)
 Beiträge zum Qualitätspakt Lehre im Jahre 2017

Herausgeber der Schriftenreihe

Prof. Dr. Dieter Lenzen, Präsident der Universität Hamburg
 Prof. Dr. Susanne Rupp, Vizepräsidentin für Studium und Lehre

Universität Hamburg
 Mittelweg 177
 20148 Hamburg

Herausgeberin des Bandes

Prof. Dr. Kerstin Mayrberger

Redaktion

Ulrike Helbig, Martin Lohse
 E-Mail: redaktion.kolleg@uni-hamburg.de

Gestaltungskonzept, Layout und Satz

blum design und kommunikation GmbH, Hamburg

Schrift

TheSans UHH von LucasFonts

Druck

LASERLINE, Druckzentrum Berlin

Download

<https://uhh.de/uk-band024> (PDF)
<https://uhh.de/uk-band024-epub> (ePub)

Urheberrecht

Mit Annahme des Manuskripts gehen das Recht zur Veröffentlichung sowie die Rechte zur Übersetzung, zur Vergabe von Nachdruckrechten, zur elektronischen Speicherung in Datenbanken, zur Herstellung von Sonderdrucken, Fotokopien und Mikrokopien an den Herausgeber über.

Universitätskolleg-Schriften

Erscheinungstermin der Erstausgabe: 31.03.2018
 Druckauflage 1. Ausgabe: 400
 PDF-Download unter: www.universitaetskolleg.uni-hamburg.de
 ISSN: 2196-520X
 ISSN: 2196-9345 (ePaper)



GEFÖRDERT VOM



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des BMBF unter dem Förderkennzeichen 01PL17033 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Herausgebern und Autoren.



UNIVERSITÄTSKOLLEG

ISSN: 2196-520X
ISSN: 2196-9345 (ePaper)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

