

Materialien für strategische Überlegungen zu Personalmanagement, Beamtenausbildung und zur Entwicklung der FH Bund - Version 1.26

Online im Internet: http://www.verwaltungsmanagement.info/gesellschaft_und_bildung.pdf

Inhalt

<ul style="list-style-type: none"> 1. Gesellschaftlicher Wandel und neue Anforderungen an das Bildungssystem 1 2. Folgerungen für den öffentlichen Dienst und die FH Bund 2 3. Qualifikationserwerb und Weiterqualifizierung 2 4. Personalpolitische Konsequenzen 3 5. Folgerungen für die Binnenstruktur der FH Bund 3 <ul style="list-style-type: none"> a) Entwicklung von Lernkompetenz 3 b) Qualität der Lehre und Ausbildung 4 6. Ausgewählte Literatur 5 <ul style="list-style-type: none"> a) Gesellschaftliche Ausgangslage / Governance 5 b) Folgerungen für die Arbeitswelt und das Bildungssystem 6 	<ul style="list-style-type: none"> c) ... speziell für die öffentliche Verwaltung⁷ d) Moderne Lehr- und Lernformen, orientiert an dem Erwerb von Schlüsselqualifikationen, 7 e) Evaluation und Bildungscontrolling 7 7. Wichtige Begriffe 8 8. Literatúrauszüge 9 <ul style="list-style-type: none"> a) Zusammenfassung der OECD-Veröffentlichung "Governance im 21. Jahrhundert" 9 b) Hermann Hill, Die Neue Selbständigkeit fördern 10 c) Auszüge aus dem Bericht der Expertengruppe des Forum Bildung 11
---	---

1. Gesellschaftlicher Wandel und neue Anforderungen an das Bildungssystem

In unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen besteht weit gehend Einigkeit darüber, dass wir uns in einem tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel befinden, der alle Lebensbereiche umfasst, insbesondere aber den Staat¹, die Verwaltung² und den Bildungsbereich (Quellen 1 bis 4, Zusammenfassung aus der OECD-Veröffentlichung unten Abschn. 8 a)).

Qualifikation muss deshalb neu definiert werden, Bildungseinrichtungen müssen Qualifikationen anderer Art auf andere Weise als durch traditionelle Unterweisung

¹ Stichwort „Staatsmodernisierung“, d.h. Verhältnis Staat zu gesellschaftlichen Kräften, zum Bürger, „aktivierender Staat“ und „Good Governance“

² Binnenmodernisierung, insbesondere das Neue Steuerungsmodell

vermitteln. Gleichzeitig verschärft sich die Problematik durch die demografische Entwicklung.

Die Bund-Länder-Kommission (BLK) hat formuliert, welche Folgerungen sich daraus für den Arbeitskräftebedarf und das Arbeitskräfteangebot ergeben.

- Neben der erforderlichen Anpassung der Qualifikation (Quellen 6 und 8) ist es erforderlich,
- das Qualifikationspotenzial auszuschöpfen und
- die Effizienz der Bildungseinrichtungen zu erhöhen (Quelle 6).

2. Folgerungen für den öffentlichen Dienst und die FH Bund

Alle genannten Konsequenzen haben Auswirkungen auf den öffentlichen Dienst. Er muss die Definition von Qualifikation überdenken, die eigenen Ausbildungsanstrengungen überprüfen, ob sie den Erwerb dieser Qualifikation ermöglichen, er muss die Effizienz der Ausbildung erhöhen und sich möglicherweise neue Rekrutierungsmöglichkeiten erschließen.

Eine hochrangig besetzte Expertenkommission hat für die BLK die **Konsequenzen für die Hochschulen** wie folgt zusammengefasst (Quelle 8 c, S. 22):

Insgesamt erfordert dies

- breite Akzeptanz einer veränderten Funktion und veränderter Ziele von Hochschulbildung in den Hochschulen selbst,
- Modernisierung der Studiengangskonzepte, Studienordnungen, Curricula vor dem Hintergrund der veränderten Funktion von Hochschulbildung,
- qualifizierte obligatorische hochschuldidaktische Weiterbildungen für Hochschullehrer,
- engere Vernetzung der Hochschulen mit der Wirtschaft bzw. Institutionen außerhalb der Hochschulen,
- eine darauf bezogene Berufs- und Studienberatung sowie
- Prüfung der Hochschulvorbereitung.

3. Qualifikationserwerb und Weiterqualifizierung

Ferner müssen Qualifikationserwerb und Weiterqualifizierung in einen Zusammenhang gebracht werden, der in der öffentlichen Verwaltung dem bisherigen Personalmanagement und der Struktur der Bildungseinrichtungen nicht entspricht. Die Erschließung neuer Rekrutierungsmöglichkeiten muss auf dem Hintergrund zukunftsicher definierter Qualifikationen erfolgen, bei denen Methoden- und Sozialkompetenz und die Schlüsselqualifikation "Lernkompetenz" von wesentlicher Bedeutung sind.

Mit zunehmender Bedeutung dieser **überfachlichen Qualifikationen** relativiert sich die Bedeutung der durch traditionelle Ausbildungsgänge vermittelten fachlichen Qualifikation. Die fachliche Qualifikation darf in ihrer Bedeutung aber nicht unterschätzt werden, Lernkompetenz stellt nur ein Potenzial dar, das die Weiterentwicklung der Fachkompetenz ermöglicht, dieses Potenzial muss aber auch genutzt werden (können).

4. Personalpolitische Konsequenzen

In dieser Diskussion erscheinen für eine Konzeption folgende Punkte von grundlegender Bedeutung:

1. die Notwendigkeit zu Erschließung neuer Möglichkeiten der Personalgewinnung angesichts der demografische Entwicklung
2. die neuen Qualifikationsanforderungen, die sich aus der gesellschaftlichen Entwicklung und ihren Folgen für die öffentliche Verwaltung und ihre Strukturen und Arbeitsweisen ergeben
3. die neu zu definierende Eingangsqualifikation (viele Absolventen der heutigen Auswahlverfahren hätten erhebliche Mühe mit den Aufgaben zur Lesekompetenz von PISA);
4. vor allem aber die Konsequenzen für die Aus-, Fort- und Weiterbildung – die die Wirtschaft zum Teil schon gezogen hat (vgl. z. B. 17).

Konkrete Konsequenzen sind darüber hinaus zu ziehen in den normativen Vorgaben, die bisher Qualifikationen definieren (Ausbildungsordnungen), und z. B. für die Ausbildung an der Fachhochschule des Bundes, in der Methoden- und Sozialkompetenz entweder gar nicht oder nur als Wissensthemen vorkommen, und in der der Erwerb von Lernkompetenz weder durch die Organisation des Lernprozesses noch durch die Lehr- und Lernmethoden gefördert wird.

5. Folgerungen für die Binnenstruktur der FH Bund

Für die Fachhochschule bestünde die konkrete Chance, sich der Entwicklung anzuschließen, die im Bereich der allgemein bildenden Schulen massiv eingesetzt hat und auch zum Teil bereits die Hochschulen erreicht hat: Integration von Methoden- und Sozialkompetenz in den Fachunterricht und Entwicklung der Lernkompetenz durch entsprechende Lernformen (siehe vor allem Quellen 12 und 13).

a) Entwicklung von Lernkompetenz

Beispielhaft wird hier auf den Aspekt der Eigenverantwortlichkeit für das Lernen und die eigene Entwicklung (Schlüsselqualifikation „Lernkompetenz“) eingegangen. Sie zu verwirklichen erfordert u.a.

- **Methodenkompetenz** der Studierenden durch Beherrschung der elementaren Lerntechniken (siehe Aufstellung bei Klippert, Quelle 12), die nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann. Die notwendige Ausschöpfung der Qualifikationspotenziale (s.o.) lässt es kaum zu, diese Mängel in der Studierfähigkeit schlicht den Studierenden zu überlassen.
- **geeignete Lernformen**, die Eigenverantwortlichkeit zulassen und fördern:
 - alternative Lehrformen zum Lehrvortrag, insbesondere Partner-, Gruppen- und Projektarbeit. Dabei wäre es kaum sinnvoll, dass jeder Dozent darunter etwas anderes versteht, also ist hier Hilfestellung und Kooperation dringend erforderlich.
 - Dazu gehören **mehrfache Zugänge zum Stoff**, ergänzend zum Präsenz-Unterricht (eine Forderung auch im Hinblick auf unterschiedliche Lerntypen).
- **Selbstbeurteilung**: die Möglichkeit der Selbstüberprüfung anhand
 - definierter Lernergebnisse und
 - Medien zur Selbstüberprüfung (schriftliche Materialien und/oder computer- oder webgestützte Testmöglichkeiten).

b) **Qualität der Lehre und Ausbildung**

Die Ausbildung an der FH Bund in Brühl wird mittelfristig nur gesichert werden können, wenn der Nachweis gelingt, dass diese Ausbildung in Konkurrenz zu anderen Ausbildungsmöglichkeiten qualitativ gleichwertig oder besser ist.

Aktivitäten für mehr Qualität können auch sein - unabhängig von „großen“ Änderungen und aufwändigen Projekten:

- exemplarische Lernmaterialien, die nicht auf die Lehrveranstaltungen eines einzelnen Dozenten zugeschnitten sind und gleichzeitig Angebotscharakter für die anderen Fachbereiche haben, Lernmaterialien sollten möglichst qualitätsgeprüft sein, auch darauf, ob sie die Integration von Methoden- und Lernkompetenz berücksichtigen,
- die Dokumentation von Lehreinheiten (d.h. konkrete Unterrichtseinheiten, keine Lehrbücher!),
 - die Grundlage für die fachdidaktische Diskussion und Weiterentwicklung sein können („japanisches Modell“),
 - die es Lehrbeauftragten oder neuen Dozenten ermöglichen, schnell qualitativ hochwertigen Unterricht zu gestalten,
- die Aufbereitung von Praxisbeispielen für die Lehre, einschließlich interdisziplinärer Behandlung,

- Lehrmaterialien im Internet als qualifizierter Teil einer dokumentierten Lehrkonzeption,
- die Dokumentation, in welchem Ausmaß neue Lernformen verwendet werden, hier konkret verstanden entsprechend dem im Schul- und Hochschulbereich inzwischen gängigen Konzepten als Partner- und Gruppenarbeit, Projektarbeit und andere Formen, die die Vermittlung von Fachkompetenz mit Methoden- und Sozialkompetenz verbinden und zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen hinführen.
- auch wenn nur „Input“: Art und Ausmaß der hochschuldidaktischen Weiterbildung der Dozenten, ggf. hochschuldidaktische Projekte.
- generell: **Transparenz und Evaluation.**

Nicht die Organisation muss überzeugen, die Produkte müssen es. Dazu gehört zum Beispiel, dass sie zu anerkannten und zertifizierten Abschlüssen führen. Dazu gehört der Nachweis, dass man sich um ständige Qualitätsverbesserung und Praxisrelevanz bemüht. Dazu gehört die Akkreditierung des Studiums bei einer entsprechend befugten Institution.

Dazu gehört ferner Evaluation, die diesen Namen verdient und sich nicht auf eine Zufriedenheitsbefragung der Studierenden beschränkt, und der Nachweis, dass man sich ständig um Lernerfolg, Qualität und Zufriedenheit der Studierenden und der Abnehmer bemüht. Dazu gehören allerdings auch Abnehmer, die sich ihrer personalpolitischen Verantwortung in der geschilderten Lage bewusst sind und nicht kurzfristige Interessen nach sofortiger Einsatzbereitschaft von Absolventen auf beliebigen Dienstposten verfolgen.

Es heißt in § 7 HRG, Ziel des Studiums: „Lehre und Studium sollen auf ein berufliches Tätigkeitsfeld vorbereiten ...“ – wohlgemerkt „Feld“ und nicht „berufliche Tätigkeit“. Dass eine zu enge berufliche Qualifizierung nicht angestrebt werden darf, weil sie keine Zukunftsperspektiven eröffnet, war den Verfassern des HRG bekannt.

6. Ausgewählte Literatur

a) Gesellschaftliche Ausgangslage / Governance	
1.	OECD Governance im 21. Jahrhundert" (Kurzfassung s.u.)
	S. dazu auch zahlreiche weitere Beiträge zu Governance auf den unterschiedlichen Ebenen staatlichen und gesellschaftlichen Handelns auf der Website der OECD sowie Kurzinformationen unter „Good Governance“ im Online- Verwaltungswörterbuch http://www.olev.de .
	Wesentliche Elemente dieses Konzepts sind auch schon Grundlage des Konzepts „Aktivierender Staat“, das die Bundesregierung 1999 zur Grundlage ihres Reformkonzepts gemacht hat.
	Regionale Anwendung in Deutschland ist das KOMPASS-Projekt der Bertelsmann-Stiftung

	Dazu auch die Management-Literatur, z.B.	
2.	Reinermann, Heinrich	Neues Politik- und Verwaltungsmanagement: Leitbild und theoretische Grundlagen. Speyerer Arbeitshefte 130, Speyer 2000 (Erstveröffentlichung 1998), online im Internet: http://www.dhv-speyer.de/rei/publica/online/spah130.pdf
3.	Bleicher, Knut	Das Konzept Integriertes Management. 4. Aufl., Frankfurt/New York 1996
	Personalmanagement-Literatur, z.B.	
4.	Scholz, Christian	Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5. Aufl., München 2000
b) Folgerungen für die Arbeitswelt und das Bildungssystem		
5.	BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.), Prognos / Infratest Burke (Bearbeiter)	Delphi-Befragung 1996/1998: Abschlussbericht zum "Bildungs-Delphi": Potenziale und Dimensionen der Wissensgesellschaft - Auswirkungen auf Bildungsprozesse und Bildungsstrukturen, München 1998, http://bildungplus.forum-bildung.de/files/delphi.pdf
6.	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)	Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und –angebot bis 2015. Bericht der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) an die Regierungschefs von Bund und Ländern, Oktober 2001, http://www.blk-bonn.de/papers/heft104.pdf , 03.07.2002
7.	Kommission "Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft" beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen	Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission "Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft" beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen. Neuwied 1995
8.	Arbeitsstab Forum Bildung in der Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung	a) Neue Lern- und Lehrkultur. Vorläufige Empfehlungen des Forum Bildung. 2001. Online im Internet, http://bildungplus.forum-bildung.de/files/experten10_neu.pdf , 26.03.2003 b) Neue Lern- und Lehrkultur. Bericht der Expertengruppe des Forum Bildung. Online im Internet: http://bildungplus.forum-bildung.de/files/eb_III.pdf , 26.03.2003 c) Kompetenzen als Ziele von Bildung und Qualifikation. Bericht der Expertengruppe des Forum Bildung. Stand: Februar 2001. Online im Internet: http://bildungplus.forum-bildung.de/files/ex-bericht-bq.pdf , 26.03.2003, <u>Auszüge s. unten S. 11</u>
9.	Kommission der Europäischen Gemeinschaften	Memorandum über Lebenslanges Lernen. Brüssel (Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen), 30.10.2000: http://europa.eu.int/comm/education/life/memode.pdf
10.	Rosenblatt, Bernhard von (Hrsg.)	Bildung in der Wissensgesellschaft: Ein Werkstattbericht zum Reformbedarf im Bildungssystem. Münster 1999

c) ... speziell für die öffentliche Verwaltung		
11.	Hill, Hermann (kurz und instruktiv)	Die Neue Selbständigkeit fördern. Einführender Vortrag im Workshop W 1 der „E-Learning in der öffentlichen Verwaltung“ bei der Learntec am 30. Januar 2001 in Karlsruhe, http://www.dhvspeyer.de/hill/Publikationen/Learntec2001.pdf , 13.02.2002
d) Moderne Lehr- und Lernformen, orientiert an dem Erwerb von Schlüsselqualifikationen,		
...im Bereich Schule und Hochschule		
12.	Klippert, Heinz	Teamentwicklung im Klassenraum, 5., unveränd. Aufl. 2001
13.	Klippert, Heinz	Methoden-Training : Übungsbausteine für den Unterricht. 12. Aufl., Weinheim 2002 (unveränderter Nachdruck der 11. Aufl.)
Das Klippert-Konzept ist Grundlage flächendeckender Lehrerfortbildung in NRW und anderen Bundesländern sowie auch in Österreich. Ziel ist dabei, dass jeweils eine ganze Bildungseinrichtung sich dieser Methoden bedient. Sie haben dabei keinen Ausschließlichkeitsanspruch (s. den 2. Artikel im KSA) Praktische Beispiele: siehe Artikelreihe im Kölner Stadt-Anzeiger (Links im Internet unter http://www.verwaltungsmanagement.info/studium/lernen/3-start.htm#Diskussion)		
14.	Realschule Enger (Hrsg.): Lernkompetenz I und II - Bausteine für eigenständiges Lernen. Mit CD-ROM. Berlin 2001.	Ein entsprechend konkretes und praktisch erprobtes Konzept zum Erwerb von Methoden-, Lern- und Sozialkompetenz mit konkretem Querschnitts-Curriculum und Arbeitshilfen
Hier nicht im einzelnen dokumentiert, aber zu diesen Fragen ergiebig ist auch die hochschul- und weiterbildungsdidaktische Literatur , s. z.B.		
15.	Arbeitsgruppe Hochschuldidaktische Weiterbildung an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br. (Hrsg.): Besser Lehren : Praxisorientierte Anregungen und Hilfen für Lehrende in Hochschule und Weiterbildung. Hefte 1-10. Weinheim 1998 – 2000	
16.	Döring, Klaus W. / Ritter-Mamczek, Bettina: Lehren und Trainieren in der Weiterbildung : ein praxisorientierter Leitfaden. 6. Aufl. Weinheim 1997. Siehe auch die Veröffentlichungen des Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE): http://www.die-bonn.de/ .	
... und in der Berufsausbildung		
17.	DaimlerChrysler AG (Hrsg.)	Das ganzheitliche Beurteilungsverfahren für die betriebliche Berufsausbildung (Verfasser: Ripper, Jürgen / Weissschuh, Bernd). Konstanz 2000
e) Evaluation und Bildungscontrolling		
18.	Krekel, Elisabeth M. / , Bardeleben, Richard von, u.a.	Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich. Bielefeld 2001 (BIBB, Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 250)

7. Wichtige Begriffe

Definitionen übernommen von <http://www.olev.de>, dort z.T. ausführlichere Erläuterungen und weitere Materialien und Quellenhinweise

19.	Qualifikation = Potenzial	das Leistungsvermögen eines Mitarbeiters, einer Führungskraft, das sich ergibt aus Kenntnissen, Fertigkeiten, Wertorientierungen und der Handlungsbereitschaft, umfassend das, was als Grundlage für das Verhalten und für die Leistung vorhanden ist, unabhängig davon, ob es (mangels Motivation oder Gelegenheit) genutzt wird oder werden kann (»Potenzialbereiche , Potenzialbeurteilung). Dabei sind " Schlüsselqualifikationen " diejenigen Elemente des Potenzi- als, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, sein eigenes Potenzial weiterzuentwickeln.
20.	Methoden- kompetenz	Teil der Kompetenz/Befähigung von Mitarbeitern , der (relativ) unabhängig von Fachwissen ist und sich bezieht auf die Fähigkeit, Fachwissen zu beschaffen und zu verwerten und allgemein mit Problemen umzugehen. Methodenkompetenz ist mitverantwortlich dafür, Fachkompetenz aufzubauen und erfolgreich zu nutzen. Ausführlicher: http://www.olev.de/m/methodenkompetenz.htm
21.	Sozialkompetenz	Geschick im sozialen Umgang, Beziehungsverhalten Ausführlicher: http://www.olev.de/p/potenzial_v_mitarb.htm#Sozialkompetenz

22.	Schlüssel-qualifikation(en)	<p>"Schlüsselqualifikationen sind erwerbbar allgemeine Fähigkeiten, Einstellungen und Strategien, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaltsbereichen von Nutzen sind. Zu ihnen gehören</p> <ul style="list-style-type: none">• Erkenntnisinteresse und eigenständiges Lernen,• die Reflexion und Optimierung der eigenen Lernprozesse und damit die Fähigkeit dazuzulernen,• das Zutrauen in die eigene Selbstwirksamkeit als Grundeinstellung,• Flexibilität,• Fähigkeit zur Kommunikation und zur Teamarbeit,• kreatives Denken. <p>Sie sind nicht auf direktem Wege zu erwerben, z. B. in Form eines eigenen fachlichen Lernangebots; sie müssen vielmehr in Verbindung mit dem Erwerb von intelligentem Wissen aufgebaut werden." (Bildungskommission NRW, Zukunft der Bildung, 1995, S. 113 f., Hervorh. ergänzt)</p> <p>Ausführlicher: http://www.olev.de/p/potenzial_v_mitarb.htm#Schluesselqualifikation</p>
-----	------------------------------------	---

8. Literatúrauszüge

a) Zusammenfassung der OECD-Veröffentlichung "Governance im 21. Jahrhundert"³

Mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts stehen weitere dramatische Umwälzungen in Wirtschaft und Gesellschaft auf der Tagesordnung. Das zunehmende Zusammenwachsen internationaler Märkte, die Einführung grundlegend neuer Technologien sowie eine sich verstärkende Wissensintensität menschlicher Tätigkeit deuten auf eine außerordentlich komplexe Welt von morgen.

Aber wer soll diese Entwicklungen steuern? Und in welche Bahnen sollen sie gelenkt werden? Welche organisatorischen und institutionellen Voraussetzungen und welche Entscheidungsstrukturen und -prozesse werden auf lokaler, nationaler und globaler Ebene benötigt, um diesen Herausforderungen begegnen zu können?

³ Übernommen von der [Website der OECD](http://www.oecd.org) <http://www.oecd.org> am 3.3.2002

Sicher erscheint, dass traditionelle Formen der Steuerung, Lenkung, Kontrolle und Entscheidungsfindung (Governance oder Gouvernanz) im öffentlichen Sektor, im Unternehmensbereich und in der Gesellschaft weitgehend überholt sind.

In den kommenden Jahrzehnten werden neue Arten der Gouvernanz entwickelt werden müssen, um eine umfassendere Einbindung unterschiedlichster Gesellschaftsgruppen zu bewerkstelligen. Traditionelle hierarchische Organisationen mit ihrer Befehlsstruktur werden durch partizipative Entscheidungsstrukturen, die eine möglichst starke Integration aller Betroffenen (stakeholders) in den Entscheidungsprozess sicherstellen, abgelöst werden müssen. Nur so können die innovativen und kreativen Fähigkeiten aller Individuen und gesellschaftlicher Gruppen optimal genutzt werden.

...

b) Hermann Hill, Die Neue Selbständigkeit fördern⁴

(Auszüge, Hervorhebungen und Zwischenüberschriften ergänzt)

(Drei Trends bestimmen den Wandel der Verwaltung)

Es sind drei wesentliche Trends, die den Wandel der Verwaltung bestimmen: Der Wandel von einer klassischen Behörde hin zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen, das durch moderne Managementmethoden gesteuert wird (New Public Management), der Umgang mit Information und Wissen sowie die Gestaltung der Geschäftsprozesse innerhalb der Verwaltung und des Zusammenwirkens mit dem Bürger durch moderne Informationstechniken (Electronic Government) sowie das im Programm der Bundesregierung vom 1. Dezember 1999 verkündete Leitbild "Aktivierender Staat", das den Blick über die Binnenmodernisierung der Verwaltung hinaus auf das Zusammenwirken mit privaten Unternehmen und gesellschaftlichen Gruppen lenkt. Alle diese Trends haben erheblichen Einfluss auf die Rolle des Mitarbeiters in der neuen Verwaltung. ...

(Im **New Public Management** dienen) Zielvereinbarungen dazu, das Wissen der Mitarbeiter vor Ort, in Kontakt mit dem Bürger, für die Verbesserung der Verwaltungsleistungen (Produkte) zu nutzen. ...

Die dezentrale Ressourcen- und Ergebnisverantwortung im Rahmen der vereinbarten Ziele bringt dem Einzelnen mehr Entscheidungsspielraum bei der Suche nach dem bestem Weg zur Erreichung dieser Ziele. ...

⁴ Die Neue Selbständigkeit fördern. Einführender Vortrag im Workshop W 1 der „E-Learning in der öffentlichen Verwaltung“ bei der Learntec am 30. Januar 2001 in Karlsruhe, <http://www.dhv-speyer.de/hill/Publikationen/Learntec2001.pdf>, übernommen am 13.02.2002

... **Electronic Government** führt zu einer Dezentralisierung und Demokratisierung des Wissens. Im Prinzip kann jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit an jedem Ort persönlichen Zugang zu allen Informationen erhalten. ...

Nach dem **Leitbild Aktivierender Staat** soll die Verwaltung sich auf eine Gewährleistungsfunktion beschränken und ihr Handeln am übergreifenden Gemeinwohl orientieren. Dies erfordert ein neues Verantwortungsmanagement beim einzelnen Mitarbeiter, zu dem etwa auch die Abschätzung der Folgen seines Handelns und eine entsprechende Raum- und Prozessbeobachtung gehören. Kooperationsprojekte im Rahmen von Public Private Partnership führen zu einer neuen Verantwortungsteilung, die Einbeziehung und Aktivierung der Bürgerschaft bei der Erledigung der Angelegenheiten von öffentlichem Interesse verleiht dem Mitarbeiter eine neue Impuls- und Netzwerkfunktion.

(Folgerungen für die Mitarbeiter)

Insgesamt führen diese drei Trends zu einer Renaissance der Persönlichkeit und erfordern einen akteurzentrierten Ansatz bei der Verwaltungsmodernisierung. Die Neue Selbständigkeit des Mitarbeiters führt zu einer größeren Eigenverantwortung, aber auch zu einer Pflicht zur Selbstentwicklung. ...

c) Auszüge aus dem Bericht der Expertengruppe des Forum Bildung⁵

Der vollständige Bericht: http://www.forum-bildung.de/bip_launch02/files/eb_III.pdf (URL am 15.11.2002). Auszüge übernommen am 15.07.2002 von früherer URL. B.K.

Zusammenfassung (S. 3 des Berichts)

- Bildung und Qualifikation zielen auf Entwicklung der Persönlichkeit, Teilhabe an der Gesellschaft und Beschäftigungsfähigkeit. Diese drei Dimensionen sind immer zusammen zu sehen.
- Die Expertengruppe hat bewusst von dem Versuch abgesehen, einen inhaltlich orientierten "Wissenskanon" aufzustellen, da dieser weder der Situation des immer schnelleren Wachstums des Wissens angemessen noch im wissenschaftlichen und politischen Konsens begründbar wäre. Sie versucht stattdessen, den Erwerb von sechs zentralen Kompetenzen mit Blick auf die damit verbundenen Prozesse zu beschreiben. Dieser Kompetenzansatz ermöglicht die Verwirklichung eines dynamischen Konzepts der ständigen Erneuerung und Ergänzung von Kenntnissen und Fertigkeiten, das sich zugleich durch große Offenheit und Anpassungsfähigkeit auszeichnet.

⁵ Arbeitsstab Forum Bildung in der Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung: Kompetenzen als Ziele von Bildung und Qualifikation. Bericht der Expertengruppe des Forum Bildung. Stand: Februar 2001.

- Der Kompetenzerwerb muss möglichst früh einsetzen und als ein lebenslanger Prozess verstanden werden. Das bedeutet zum einen, Kindheit als Lernzeit und den Kindergarten als Lernort ernster zu nehmen als bisher, da hier die Grundlagen für späteres erfolgreiches Lernen gelegt werden.
- Auf der anderen Seite ist eine stärkere funktionale Abstimmung und Verzahnung der einzelnen zu oft noch voneinander isoliert betrachteten Bildungsbereiche erforderlich, um einen optimalen zeitlichen Aufbau des Kompetenzerwerbs in den verschiedenen Altersstufen zu ermöglichen. Eine Überprüfung der konkreten Ziele und des Auftrags der einzelnen Bildungsbereiche und ihre teilweise Neuausrichtung auf die Anforderungen der jeweils nachfolgenden Bildungsstufe ist dafür unerlässlich.
- Die Notwendigkeit, das Lernen zu lernen, erfordert zudem eine grundlegende Veränderung des Lehrens: Die Lernprozesse selbst müssen wesentlich stärker zum Gegenstand von Bildung werden. Dies kann nicht durch ein neues Schulfach oder die Vermittlung einiger weniger Regeln realisiert werden, sondern muss in den normalen Lehr- und Lernprozess integriert werden.
- Inhaltliches Wissen und die Fähigkeit zur Wissensanwendung lassen sich nicht isoliert vermitteln; gleiches gilt für den Erwerb sozialer und personaler Kompetenzen. Sie können nur im Zusammenhang miteinander erworben werden.
- Die Ausbildung von Wertorientierungen und demokratischen Tugenden setzt Gelegenheiten zum Erleben und Erfahren z. B. demokratischer Strukturen und Verhaltensweisen voraus. Jede Werteerziehung kann daher nur erfolgreich sein, wenn in diesen Lernorten ein Bewusstsein für Werte, ihre Bedeutung und ihre Grenzen existiert und aktiv vorgelebt wird.
- Kompetenzen werden nicht nur in den klassischen Bildungseinrichtungen, sondern in starkem Maße in der Lebens- und Arbeitswelt erworben. Die Orte der informellen Bildung müssen neu entdeckt, also solche ernst genommen, gestaltet und stärker gefördert werden.
- Ein Schlüssel für eine qualitative Bildungsreform liegt in der Aus-, Fort- und Weiterbildung der Lehrenden. Professionalisierung und die Entwicklung einer demokratischen Bildungskultur bedingen sich gegenseitig.
- Ziel von Hochschulbildung zur Ausrichtung auf Beschäftigungsfähigkeit ist auch die Befähigung zu lebenslangem Lernen durch Kompetenzen der eigenständigen Wissensgenerierung, -aneignung und -anwendung. Studium als Vorbereitung auf lebenslanges Lernen mit dem Ziel der Entwicklung von Lernkompetenzen erfordert insbesondere die Dominanz problemorientierter vor fachorientierter Ausrichtung, die Berücksichtigung der außeruniversitären lebensweltlichen Erfahrungen im Studium, Modularisierung der Studiengänge in einzeln abrufbare und zertifizierbare Einheiten, flexible Zugangsregelungen und Abschlussmöglichkeiten bei Aufhebung einerseits der strengen Trennung von Aus- und Weiterbildung, Direkt- und Fernstudium und andererseits deutli-

cher Verschiebung der Gewichtung zugunsten von wissenschaftlicher Weiterbildung.

Zentrale Kompetenzen (S. 4) sind:

- Intelligentes Wissen
- Anwendungsfähiges Wissen
- Lernkompetenz (Lernen des Lernens)
- Methodisch-instrumentelle Schlüsselkompetenzen
- Soziale Kompetenzen
- Wertorientierungen

Erwerb intelligenten Wissens (S. 6 f.)

erfordert	vertikalen Lerntransfer
enthält	Anschlussfähigkeit für lebenslanges Lernen
wird begünstigt durch	lehrergesteuerten, aber schülerzentrierten Unterricht

Erwerb anwendungsfähigen Wissens (S. 8 f.)

durch	situationsspezifische Erfahrungen
erfordert	horizontalen Lerntransfer
wird begünstigt durch	situationsspezifisches Lernen
wird erleichtert durch	Projektunterricht/-arbeit

Erwerb des Lernen Lernens (Lernkompetenz) (S. 9)

erfordert	Expertise über das eigene Lernen
wird begünstigt durch	lateralen Lerntransfer
wird gefördert durch	angeleitetes, selbständiges Lernen und durch Reflexionen über erfolgreiches Lernen

Erwerb variabel nutzbarer methodischer Schlüsselqualifikationen (S. 9 f.)

erlaubt	vielfältige, flexible, variable, hoch automatisierte Nutzung wichtiger methodischer Kompetenzen (zum Beispiel: muttersprachliche Kompetenzen, fremdsprachliche Kompetenzen, Medienkompe-
---------	--

	tenzen)
wird begünstigt durch	übungszentrierte Lehrformen

Erwerb sozialer Kompetenzen (S. 10)	
bedeutet	soziales Verstehen, soziale Geschicklichkeit, soziale Verantwortung, Konfliktlösungskompetenz
erfordert	reflektierte soziale Erfahrungen
wird begünstigt durch	regelgeleitete Zusammenarbeit, Gruppenunterricht, Teamarbeit, Konfliktlösungsaufgaben, etc.

Erwerb von Wertorientierungen (S. 11) (normgerechtes Handeln; soziale, demokratische und persönliche Werte)	
durch	Erleben einer Wertegemeinschaft (Schulkultur, Klassengeist, Lehrervorbild, Gemeinschaftserfahrungen)
wird begünstigt durch	unspezifischen Lerntransfer (Gewöhnung, Einsicht, Erfahrung, Reflexion)
wird gefördert durch	lebendige demokratische Kultur in Bildungseinrichtungen

4. Hochschule (S. 19 ff.)

Die Notwendigkeit, auch mit Hochschulbildung auf die sich wandelnden Lebens- und Arbeitswelten vorzubereiten, zwingt dazu, deren Ziele vor diesem Hintergrund zu prüfen und neu zu vereinbaren. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass einzelne Bildungsinstitutionen bzw. einzelne Bildungsgänge künftig nicht mehr in der Lage sein werden, die Absolventen mit einem solchen Wissen auszustatten, das allein ein Leben lang trägt. Auch die Qualifikationsanforderungen an Hochschulabsolventen werden sich in Zukunft grundlegend verändern. Reines Fachwissen wird nur noch eine Säule der Qualifikation sein. Der Erwerb von

- Anwendungskompetenz,
- Lernkompetenz und
- Sozialkompetenz

wird im Verhältnis zur fachlichen Kompetenz deutlich an Bedeutung gewinnen.

Die Notwendigkeit der Überprüfung der Ziele von Hochschulbildung ergibt sich in erster Linie aus den bereits erfolgten und den künftigen Veränderungen im Hochschulbereich selbst, in der Arbeitswelt und hinsichtlich der Werte, Lebensstile und -ziele der Studierenden.

Veränderungen im Hochschulbereich meinen in erster Linie den Funktionswandel von Hochschulbildung, u.a. bedingt durch den Anstieg der Studierenden je Altersjahrgang und die veränderte gesellschaftliche Stellung von Hochschulabsolventen. Hochschulbildung, ursprünglich primär auf die individuelle Entwicklung der Persönlichkeit angelegt, erhält zunehmend die Funktion der Vorbereitung für berufliche Tätigkeiten außerhalb der Wissenschaften (Employability) - auch wenn damit nicht gilt, dass die Entwicklung der individuellen Persönlichkeit deshalb nicht mehr relevant ist. Im Gegenteil: Entwicklung der Persönlichkeit durch Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten sollte die künftige Chiffre der Funktion von Hochschulbildung heißen. Dementsprechend müssen die Ziele von Hochschulbildung, auch die von universitärer Bildung, in wesentlich stärkerem Maße als bislang die Veränderungen in der Arbeitswelt aufgreifen.

Die Veränderungen der Arbeitswelt bestehen insbesondere darin, dass Anzahl und Anteil der Arbeitsplätze für hochqualifizierte Absolventen des Bildungssystems weiter zunehmen. Komplexe Tätigkeiten, die einen breiten Überblick über mehrere Fachdisziplinen erfordern, gewinnen an Bedeutung. Das erfordert gleichzeitig ein stärkeres Arbeiten in Teams.

Dem stehen teilweise konträre Veränderungen der Verhaltensweisen und Werte der Jugend gegenüber. Einerseits verliert das traditionelle Karriereschema an Bedeutung, immaterielle Gesichtspunkte der Lebensqualität (z.B. Spaß) spielen eine zunehmende Rolle. Andererseits steht die zunehmende Unfähigkeit, konsensuell statt im Konflikt mit anderen Menschen zu leben (Tendenz zur Ego-Gesellschaft) im Widerspruch zu einer Arbeitswelt, in der Teamarbeit absolut dominieren wird und gleichzeitig im Widerspruch zu dem zunehmend eigenen Wunsch junger Erwachsener nach einem guten Team- und Betriebsklima.

Beschäftigungsfähigkeit erfordert auch kaum eine stärkere Spezialisierung, sondern den Erhalt der Breite des zu erwerbenden Wissens in den Grundlagen und Zusammenhängen bei gleichzeitig wesentlich stärkerer Befähigung zu praxisbezogener Anwendung und Verknüpfung.

Fachliche Kompetenzen von Hochschulabsolventen meinen das Verstehen grundlegender und systematischer Zusammenhänge in ihrer Disziplinarität und Interdisziplinarität sowie die Fähigkeit der praktischen Anwendung intelligenten Wissens.

Allerdings könnte intelligentes Wissen bei Reduktion auf wenige Fächer nur sehr bedingt erworben werden. Das Verstehen der vielgestaltiger werdenden Berufs- und Lebenswirklichkeit setzt mehr denn je vor allem komplexes Wissen aus unterschiedlichen Fächern, Fachdisziplinen voraus. Insofern muss Hochschulbildung gerade aufgrund der stärkeren Orientierung auf Berufsfähigkeit breit angelegt bleiben. Eine Verengung auf ausschließlich exemplarisches oder fachspezifisches Wissen würde letztlich auch Reduzierung der Berufsfähigkeit sowohl in der Wissenschaft als auch außerhalb der Hochschulen bedeuten.

Erwerb anwendungsfähigen Wissens erfordert vor allem die curriculare Einbindung von interdisziplinären Projekten und Praktika in sämtliche Studiengänge; die Vorbereitung, Moderation, Begleitung und Auswertung der Projektarbeiten und Praktikumsaufträge durch Hochschullehrer. In Antizipation einer Arbeitswelt, in der Absolven-

ten sowohl der Universitäten als auch der Fachhochschulen ihre im Studium und in anderen Lernbereichen erworbenen Kompetenzen auf ständig neue Situationen beziehen müssen, resultiert daraus die Notwendigkeit, die Studierenden auf Formen und Methoden des Anwendens vorzubereiten. Das meint vor allem die Befähigung, theoretisches Wissen auf unterschiedlichste praktische Erfordernisse zu transformieren.

Das wird u.a. möglich über curricular in sämtliche Studiengänge (der Universitäten und Fachhochschulen) eingebundene Arbeiten in Projekten - Projekte, die von Studenten eigenständig bearbeitet, aber von Hochschullehrern begleitend moderiert werden müssen. Solche Projekte haben idealerweise interdisziplinären fachübergreifenden Charakter, d.h. erfordern Wissen, Kompetenzen aus mehreren Fächern.

Anwendungsbezug wird auch mit der gezielten Nutzung von Praktika erreicht. Gegenwärtig werden die Potenziale der Praktika nur bedingt ausgeschöpft, weil sie curricular nur teilweise fest eingebunden sind, Gegenstand und Ablauf damit eher zufälligen Charakter haben. Effiziente Praktika benötigen klare Ziel- und Aufgabenstellungen sowie Auswertungen an den Hochschulen. Nur dann wird es möglich, praktische Erfahrungen vor theoretischem Hintergrund zu systematisieren, einzuordnen und gleichzeitig die Notwendigkeit theoriegeleiteten Wissens für praktische Anwendungsfälle zu demonstrieren.

Ziel von Hochschulbildung zur Ausrichtung auf Beschäftigungsfähigkeit ist auch die Befähigung zu lebenslangem Lernen durch Kompetenzen der eigenständigen Wissensgenerierung, -aneignung und -anwendung. Studium als Vorbereitung auf lebenslanges Lernen mit dem Ziel der Entwicklung von Lernkompetenzen erfordert insbesondere die Dominanz problemorientierter vor fachorientierter Ausrichtung, die Berücksichtigung der außeruniversitären lebensweltlichen Erfahrungen im Studium, Modularisierung der Studiengänge in einzeln abrufbare und zertifizierbare Einheiten, flexible Zugangsregelungen und Abschlussmöglichkeiten bei Aufhebung einerseits der strengen Trennung von Aus- und Weiterbildung, Direkt- und Fernstudium und andererseits deutlicher Verschiebung der Gewichtung zugunsten von wissenschaftlicher Weiterbildung.

Beschäftigungsfähigkeit erfordert die Entwicklung sozialer Kompetenzen (Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit) durch Hochschulbildung. Traditionelle, aber auch mediengestützte individualisierte Lern- und Vermittlungsformen sind dazu nur bedingt geeignet. Vielmehr sind auch dafür mehr Projektarbeiten verbesserter Qualität (moderiert durch Hochschullehrer, interdisziplinär, stark anwendungsbezogen) notwendig.

Insgesamt erfordert dies

- breite Akzeptanz einer veränderten Funktion und veränderter Ziele von Hochschulbildung in den Hochschulen selbst,
- Modernisierung der Studiengangskonzepte, Studienordnungen, Curricula vor dem Hintergrund der veränderten Funktion von Hochschulbildung,
- qualifizierte obligatorische hochschuldidaktische Weiterbildungen für Hochschullehrer,

- engere Vernetzung der Hochschulen mit der Wirtschaft bzw. Institutionen außerhalb der Hochschulen,
- eine darauf bezogene Berufs- und Studienberatung sowie
- Prüfung der Hochschulvorbereitung.