

**Dokumentation der Workshop-Tagung**  
**„Schlüsselkompetenzen in Hochschulen umsetzen“**  
**vom 23. September 2004 an der Fachhochschule Bielefeld**

**Kurzfassung:**

Der Arbeitskreis Schlüsselqualifikationen Nordrhein-Westfalen lud am 23. September 2004 60 Vertreterinnen und Vertreter von Universitäten und Fachhochschulen aus ganz Deutschland zu einer Workshop-Tagung „Schlüsselkompetenzen in Hochschulen umsetzen“ nach Bielefeld ein. Ergebnis der Tagung ist die Gründung einer bundesweiten Arbeitsgruppe Schlüsselkompetenzen, die sich regelmäßig zum Erfahrungsaustausch und zur Bearbeitung aktueller Themen abwechselnd in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen treffen wird.

**1. Von der Idee zur Workshop-Tagung**

Die Idee zur Workshop-Tagung in Bielefeld entstand in einem Workshop, der im Anschluss an die Tagung über Schlüsselkompetenzen im Januar 2004 in Heidelberg von der Abteilung Schlüsselkompetenzen der Studienberatung der Universität Heidelberg veranstaltet wurde. In diesem Workshop hatten sich verschiedene Projekte vorgestellt und in Gruppen viele Fragen zur Umsetzung von Schlüsselkompetenzen in Hochschulen gesammelt. Für die Bearbeitung der Fragen war die Zeit zu knapp. Die Fragen und Punkte des Workshops in Heidelberg im Januar 2004 sind dokumentiert unter folgender Internetadresse:

[www.uni-heidelberg.de/studium/SLK/tagung/programm\\_tagung.htm](http://www.uni-heidelberg.de/studium/SLK/tagung/programm_tagung.htm).

**Arbeitsgruppe 1: Bewertung von Schlüsselkompetenzen**

- Förderung der Selbstreflexion = Widerspruch zu Bewertung?!

**Arbeitsgruppe 2: Multiplikatorenschulung**

- Wie findet man „Multiplikatoren“?
- Wie macht man „Zielgruppen-Marketing“?
- Wie kann man Multiplikatoren bereits in der Konzeptphase integrieren?
- Welches Qualifikationsprofil brauchen Multiplikatoren? => fachspezifisch
- Wie hält man Multiplikatoren „bei der Stange“?
- Wie werden die Multiplikatorenschulungen aufgebaut/organisiert?
- Welche Inhalte können gut über Multiplikatoren vermittelt werden?
- Wie muss ich Multiplikatoren schulen/trainieren?
- Welche Anreizsysteme haben die Multiplikatoren am Ende durchlebt bzw. erhalten sie?
- Wie gibt Multiplikator (älter) an Multiplikator (jünger) sein Know-how weiter?
- Wo entstehen Grenzen der Professionalität bei Multiplikatoren?
- Wie sichere ich die Qualität der Inhalte, die Multiplikatoren vermitteln?
- Welche Weiterbildung gibt es für Multiplikatoren-Trainer/bzw. Supervision?
- Wie integriert man Unternehmen in solche Projekte?

**Arbeitsgruppe 3: Verstetigung**

- Kooperative Netzwerke, intern und extern
- Etablierung von Konzepten/Synergieeffekt!
- Problem: Anerkennung der Experten
- Problem: Nutzen für Fachbereiche der Uni/FH deutlich machen
- Kontinuität in den Rektoraten ein Problem
- Ressourcenrechnung als Überzeugungsmoment für Fachbereiche? (Arbeitsreduktion?)

**Arbeitsgruppe 4: Theoretische Fundierung**

- Schlüsselkompetenzen (1), Schlüsselkompetenzen (2) „fallen nicht vom Himmel“ => (implizierte) Vorstellungen, die sagen, dass SLK (1) eine Qualifikation, keine Disqualifikation ist
- Vorstellungen= „Theorien“ – „Modelle“? aus verschiedenen Quellen: Theorien über Menschen, Theorien über Ökonomie
- Arbeit/Agenda: Analyse der Theorien, Kompatibilitätsanalyse, Synergie!
- Gewinn der Arbeit: Explikation der Konzepte, Diskurs der Experten, Deduktion von weiteren Qualifikationen, höhere Qualität der Handlungsanalyse

**Arbeitsgruppe 5: Kooperation mit Fakultäten**

- Modelle für Zielvereinbarungen
- Wie motiviere ich die Fakultäten, Veranstaltungen anzubieten?
- Wer sind die Akteure im Prozess der Kooperation?
- Nacheinander oder gleichzeitig auf Fakultäten zugehen?
- Einbeziehung der Fakultäten in die Planung eines zentralen Angebotes?
- Beratung versus Angebote?
- Wäre ein Experten-Delphi eine Möglichkeit, Fakultäten zur Kooperation zu bringen?
- Einbindung der Hochschulleitung?
- (Vor-)Leistungen der Fakultäten?

**Abb. 1:** Die in Heidelberg erarbeiteten Fragen

Zur Bearbeitung der Fragen und zum Erfahrungsaustausch in diesem Themenfeld lud der Arbeitskreis Schlüsselqualifikationen NRW, ein Arbeitskreis im Netzwerk hochschuldidaktische Weiterbildung der Fachhochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen hdw-nrw-fh, ein:

- alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops in Heidelberg sowie
- weitere Interessenten, die in den Universitäten, Fachhochschulen und ähnlichen Einrichtungen Schlüsselkompetenzen anbieten, in die Lehre integrieren und/oder Lehrende bei der Umsetzung in der Lehre unterstützen ein. Angesprochen waren Professorinnen und Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Studierende, die als Tutorinnen und Tutoren Schlüsselkompetenzen fördern.

Gleichzeitig mit der Einladung wurden die in Heidelberg aus den Gruppen erarbeiteten Fragen mit der Bitte um Ergänzung und Anmeldung zu einer der folgenden Arbeitsgruppen verschickt, damit die Arbeit schon in Vorfeld strukturiert werden konnte:

Arbeitsgruppe 1: Wie können Schlüsselkompetenzen beurteilt und bewertet werden?

Arbeitsgruppe 2: Wie können Multiplikatoren für das Training von Schlüsselkompetenzen geschult werden?

Arbeitsgruppe 3: Wie können Projekte im Bereich Schlüsselqualifikationen in den Hochschulen verstetigt werden?

Arbeitsgruppe 4: Wie sieht die theoretische Fundierung von Schlüsselkompetenzen aus?

Arbeitsgruppe 5: Wie können erfolgreiche Kooperationen mit Fakultäten gestaltet werden?

## 2. Eröffnung der Workshop-Tagung

Am 23. September 2004 begrüßten Prof. Dr. Uwe Rössler, Prorektor für Studium, Lehre und Studienreform der Fachhochschule Bielefeld, und Frau Dr. Tobina Brinker, Leiterin der Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik der Fachhochschule Bielefeld und Leiterin des einladenden Arbeitskreises über 55 Vertreterinnen und Vertreter aus Universitäten und Fachhochschulen der Länder Nordrhein-Westfalen, Thüringen, Sachsen, Niedersachsen, Hessen, Bremen und Baden-Württemberg zur Workshop-Tagung „Schlüsselkompetenzen in Hochschulen umsetzen“.



Abb. 2: Begrüßung der Teilnehmer/innen

Programm		
10.00 Uhr	Organisatorisches	Raum 212- Multimediasstudio
10.30 Uhr	Arbeit in den einzelnen Arbeitsgruppen	
	AG 1 Bewertung von Schlüsselkompetenzen	Raum 313
	AG 2 Multiplikatoren-schulung	Raum 311
	AG 3 Verstetigung	Raum 312
	AG 4 Theoretische Fundierung	Raum 314
	AG 5 Kooperation mit Fakultäten	Raum 315
13.00 Uhr	Mittagspause	
14.00 Uhr	Fortsetzung der Arbeit in den Arbeitsgruppen	Räume s.o.
16.00 Uhr	Austausch über die AG- Arbeit	vor dem Multimediasstudio
16.30 Uhr	Präsentation der Ergebnisse im	Plenum Raum 212- Multimediasstudio
18.00 Uhr	Ende	

Nach einer absichtlich kurz gehaltenen Begrüßung wurde beschlossen, dass die Fragen der Arbeitsgruppe 3, Verstetigung von Projekten, mit in der Arbeitsgruppe 5 bearbeitet werden sollten. Desweiteren wurden die neu hinzugekommenen Fragen, die bei der Anmeldung mitgenannt wurden, auf die Arbeitsgruppen verteilt. Danach startete die Arbeit in den vier Gruppen.

Abb. 3: Das Programm der Workshop-Tagung

## 3. Ergebnisse der Arbeitsgruppen

### 3.1 Arbeitsgruppe 1: Bewertung von Schlüsselkompetenzen

Im ersten Teil der Erarbeitung wurde eine Bestandsaufnahme darüber vorgenommen, welche speziellen Schlüsselkompetenzen über welche Lern- und Prüfungsformen an den einzelnen Hochschulen der Gruppeneilnehmer bereits Anwendung finden.

So wird in Wiesbaden die Schlüsselkompetenz des „Präsentierens“ im Rahmen von Seminaren oder Workshops angebahnt und in Prüfungen nach speziellen Kriterien benotet. Außerdem integriert die Hochschule in Wiesbaden die Schlüsselkompetenz „Konfliktmanagement“ im Rahmen von Seminaren, in denen u. a. Rollenspiele stattfinden, in die Lehre. Diese Kompetenz wird durch bewertete Klausuren geprüft.

An der Hochschule in Bochum wird die Kompetenz des „Visualisierens von Inhalten“ im Rahmen von Seminaren, Vorlesungen und Workshops als Lernform angeboten und als bewertete Vorträge, Regiebögen und Klausuren geprüft.

In Münster existiert zum Erlernen dieser Kompetenz eine Praxisphase, nach der die Studierenden eine Teilnahmebestätigung erhalten. Außerdem erfolgt eine quantitative Bewertung über Punkte.

An der Fachhochschule in Bielefeld wird eine weitere Schlüsselkompetenz, „die Rhetorik“, geschult. Dies findet durch Seminare statt und die Prüfungsform stellt eine Videoanalyse dar.

„Gesprächsführung (auch im Rahmen von Verkaufsgesprächen)“ als Kompetenz wird ebenfalls in Bielefeld im Rahmen von Seminaren instruiert und der Erfolg durch eine Performanceprüfung kontrolliert.

Die Kompetenz der „Moderationsfähigkeit“ wird in Lüneburg über E-Learning Seminare vermittelt und durch eine Video-Klausur geprüft

In Wiesbaden wird „Zeitmanagement“ in Form von Seminaren oder E-Learning Programmen geschult und in Form einer Hausarbeit mit einer dazugehörigen Präsentation geprüft.

„Problemlösungsstrategien entwickeln“ wird für Studierende in Bochum und in Lüneburg als Seminar angeboten und die Prüfungsform bildet eine benotete Hausarbeit.

Auch andere Kompetenzen wie „Kreativität oder Denkstrategien ausbilden“ wurden angesprochen, aber die Gruppe sah sich in der ersten Arbeitsphase zwei Schwierigkeiten gegenüber: Wird bei der Schulung der Kompetenzen „nur“ über die Kompetenz gesprochen oder findet sie auch handlungsorientiert Anwendung? Die zweite Frage ergab sich fast von selbst aus der ersten: Wenn ich handlungsorientiert lehre, wie prüfe ich dann auch handlungsorientiert?

Die Gruppe war sich darin einig, dass handlungsorientierte Prüfungsdesigns sinnvoll sind.

Im zweiten Arbeitsgang griff die Gruppe die bereits vorgestellten und an den Hochschulen auch angewendeten Prüfungsformen wieder auf und wollte über genaue Betrachtungen der Bewertungskriterien und Anwendungsmöglichkeiten dieser Prüfungsdesigns zu neuen Prüfungsformen finden.

Die Gruppe kam zu dem Konsens, dass in einer Klausur objektivierbares Wissen abgefragt wird und dies in eine Teilbenotung einfließen kann. Dies wäre z.B. beim Konfliktmanagement der Fall.

Weiterhin einigte sich die Arbeitsgruppe darauf, dass in einer Videoklausur eine Situationsbeurteilung, ähnlich einem Fallbeispiel, z.B. für die Kompetenz der Gesprächsführung Anwendung finden kann.

Kriterien, die in einer Hausarbeit z.B. für die Kompetenzen des Problemlösens oder des Zeitmanagements von Bedeutung sind, sahen die Teilnehmer in den Fähigkeiten zur Prozessbeurteilung, zur Transferleistung und zur Selbstreflexion.

Bildet das Schreiben eines Tagebuchs eine Prüfungsform wird die präzise Beobachtung von etwas als Bewertungskriterium herangezogen. Dies wurde von den Teilnehmenden besonders für den Bereich der Wirtschaft im Rahmen von Projektarbeiten in Erwägung gezogen.

Sollen Präsentationen oder performances Prüfungsformen darstellen sind Kriterienkataloge, die aus Expertenbeurteilungen entstanden sind und die formal und inhaltlich schlüssig sind, nötig. Dies würde sich für „kommunikative“ Kompetenzen besonders eignen.

Das Plan-Rollenspiel wurde als weiteres Prüfungsdesign vorgeschlagen, aber nicht weiter bearbeitet. Es wurde lediglich der Anwendungsvorschlag einer „Stadtralley“ unterbreitet.

Im letzten Arbeitsschritt hat sich die Gruppe nun noch einmal auf die spezielle Kompetenz des „Konfliktmanagements“ konzentriert und den Versuch unternommen konkrete Ausbildungs- und Bewertungskriterien für diese Kompetenz zu entwickeln. Als Anwendungsformen seien Postkorbübungen, Alltagssituationstraining (z.B. mit der Polizei), Deeskalationsübungen und die Analyse von Rollen- und Fallbeispielen (z.B. problemorientiertes Lernen) zu nennen.

Bewertungskriterien, die entwickelt werden müssten, sahen die Teilnehmer für die Bereiche der Selbstreflexion, der Fremdeinschätzung und der Gesprächsführung.

Die Gruppe kam zu dem Resümee, dass Bewertungen für einzelne Schlüsselkompetenzen schwierig, aber möglich und sinnvoll sind. Die Arbeitsgruppe 1 wurde moderiert von Prof. Dr. Sven Sohr, Fachhochschule Bielefeld.



**Abb. 4:** Mitglieder der Arbeitsgruppe 1

### **3.2 Arbeitsgruppe 2: Multiplikatoren-Schulung**

Zu Beginn der Arbeitsgruppe 2 wurden drei Arbeitspakete geschnürt:

AP I – Wie finde ich Multiplikatoren?

AP II – Wie sieht eine Multiplikatorenschulung aus?

AP III – Sonstiges/ Randbedingungen für Multiplikatorenschulungen

#### **3.2.1 Allgemein: Fragen und Erwartungen**

- Wie bringt man SK- Inhalte im Curriculum unter? – Beratung/ Konzepte/ Stoffreduktion
- Wie löst man das Problem der Akzeptanz von Studierenden; Multiplikatoren (Studierende)
- Wie lösen wir die Probleme der „Randbedingungen“?

- Ausbau des Modells „Schulung gegen Leistung“
- Problem der Verhandlung mit/ in den Fakultäten
- Was halten „Externe“ vom Recklinghauser Modell?
- Wo gibt es Probleme an anderen Fachhochschulen mit Schlüsselkompetenzen?
- Wie läuft es an anderen Fachhochschulen mit Schlüsselkompetenzen?
- Finanzierung von Tutoren/ Multiplikatoren, welche sonstige „Entlohnung“?
- Was sind „Multiplikatoren“?
- Probleme mit großen Gruppen, wie lösbar?
- Wo sind Schlüsselkompetenz-Professoren, welche Qualifikationen sind notwendig?
- Was sind „Multiplikatoren“? Wer darf vermitteln?
- Credit Point-Vergabe, wie macht man das?
- Finanzierung, wie?
- Wie integriert man Schlüsselqualifikationen im Fach?
- Wo finde ich Leute?

Fachhochschulen: Gesetze, Studien-, Prüfungsordnungen, Credit Points, Finanzmittel,  
Universitäten: Gesetze, Studien-, Prüfungsordnungen, Credit Points, Finanzmittel,  
gemeinsames Feld – Wer darf was?

### **3.2.2 Arbeitspaket I: Wie finde ich Multiplikatoren?**

*Fragen:*

- FH/ Uni andere Definitionen, Randbedingungen,...
- Was sind Multiplikatoren?
- Wie macht man Zielgruppen-Marketing?
- Welches Qualifikationsprofil brauchen Multiplikatoren?
- Wie hält man Multiplikatoren „bei der Stange“?
- Welche Anreizsysteme haben die Multiplikatoren am Ende durchlebt bzw. erhalten sie?
- Wie löst man das Problem der Akzeptanz vom studentischen Multiplikatoren durch Studierende?
- Ausbau des Modells „Schulung gegen Leistung“?
- Welche sonstigen Formen der „Entlohnung“?
- Welches Qualifikationsprofil muss fachlich/ außerfachlich/ formal... mindestens vorhanden sein?

*Ergebnisse:*

Der Adel hat keine Lust!

Direkte Ansprache	Ansprechpartner suchen	
Studierende	Promovierende	Lehrende
Werbung	Graduiertenkollegs	unterschiedliche Ebenen nutzen
Kurzpräsentation	Zertifikat	Sensibilisierung – Fachpresse
Mund zu Mund	Praktisches Know- How	Geld
Verteiler (z.B. Career Service)	Perspektivenwechsel	Anrechnung Lehrdeputat

Fachschaften	Konzept vs. Realität	Unterstützung/ Support
„Ehemalige“	Schulung ja, aber Einsatz??	Zeitersparnis
Lehrveranstaltung	Kommunikation	Nachwuchsförderung
Zertifikat		Studierende fordern ein
		§
		Hochschulleitung= Partner

### 3.2.3 Arbeitspaket II: Wie sieht eine „Multiplikatorenschulung“ aus?

#### Fragen:

- Wie sind sie aufgebaut/ organisiert?
- Welche Inhalte können gut über Multiplikatoren vermittelt werden- was müssen sie also selbst gelernt haben?
- Wie muss man / ich Multiplikatoren schulen/ trainieren, wie ist die Begleitung im Prozess zu gestalten (Supervision)?
- Wie integriert man ältere Multiplikatoren in die Ausbildung der jüngeren? (Know how- Weitergabe)
- Wie sichere ich die Qualität der Inhalte, die Multiplikatoren vermitteln?
- Wie kann man Multiplikatoren bereits in die Konzept- Phase einbinden?

#### Ergebnisse:

Themen	Durchführung		
Kenntnisse Lehr-/ Lernprozesse	Bedarfsermittlung im Vorfeld?	Def. der Aufgaben des Multiplikators	wichtige Schlüsselkompetenzen einzeln aufarbeiten
Moderation	Zeitdauer? Wochenende?	Zeitumfang der Ausbildung festlegen	üben an Fallbeispielen (Verdeutlichung und Vertiefung)
Seminaraufbau Gruppendynamik	Fakultätsspezifische Schulung?	Themen festlegen	Abstimmung der Seminarinhalte mit dem Prof.
Ziel-/ Zeitmanagement	Auf Bestellung vs. fest?	späteren Einsatzbereich definieren	vertiefende Themen nach der Grundausbildung
Konfliktmanagement	Supervision	mündliche/ schriftliche Grundlagen	Aufgabenverteilung: 1. Themenorientiert 2. Gruppenorientiert
Selbstmanagement	Konzept vordenken?	Learning by doing	
Projektmanagement	Generalist vs. Experte?	Aktive Lehre	
Präsentation	Block vs. Modul?		direkter Kontakt über
Wissenschaftliches Arbeiten			

?	Level der Inhalte	kontinuierliche Steigerung  wöchentliche Treffen + Wochenendseminare  Selbstreflexion der Gruppe	die Generationen
---	-------------------	--	------------------

### **3.2.4 Arbeitspaket III: Randbedingungen für eine Multiplikatorenschulung**

*Fragen:*

- Was gibt es sonst noch zu berücksichtigen?
- Equipment
- Integration von Unternehmen?
- BDA- Forderungskatalog?

*Brainstorming:*

Ziel(e)

- Vorturner, Leitwolf, Guru...
- Räume, Equipment
- Geld (Honorare, Verbrauchsmaterial, Orga)
- Zeit
- Wille vs. Motivation
- Ideale (?) Unterstützung FH/ FAK, FBs/ HS
- Transparenz (über Kontexte)
- Freiwilligkeit
- Aktive Förderer/ Förderer
- Lob und Anerkennung
- Schaffen eine „Sandkasten“s
- Partner und Netzwerke
- Kommitment des Kollegiums
- Nutzen für die Jungs/ Mädels

Die Arbeitsgruppe wurde moderiert von Prof. Dr. Christian Willems, Fachhochschule Gelsenkirchen, Abteilung Recklinghausen.



**Abb. 5:** Prof. Willems mit Studierenden aus Recklinghausen

### **3.3 Arbeitsgruppe 3: Verstetigung von Schlüsselkompetenz-Projekten**

Die Fragen der Arbeitsgruppe 3 wurden in der Gruppe 5 mit bearbeitet.

### **3.4 Arbeitsgruppe 4: Theoretische Fundierung der Schlüsselkompetenzen**

Die Arbeitsgruppe wurde moderiert von Prof. Dr. Reinhard Doleschal, Fachhochschule Lippe und Höxter, der zu Beginn mit einem Impulsreferat einführte.

## Arbeitsgruppe 4: Theoretische Fundierung

Metaplan-Karten: Heidelberger Tagung Januar 2004



„SLK fallen nicht vom Himmel“

„Theorie-Modelle“

- anthropologisch
- ökonomisch

Theorie-Analyse

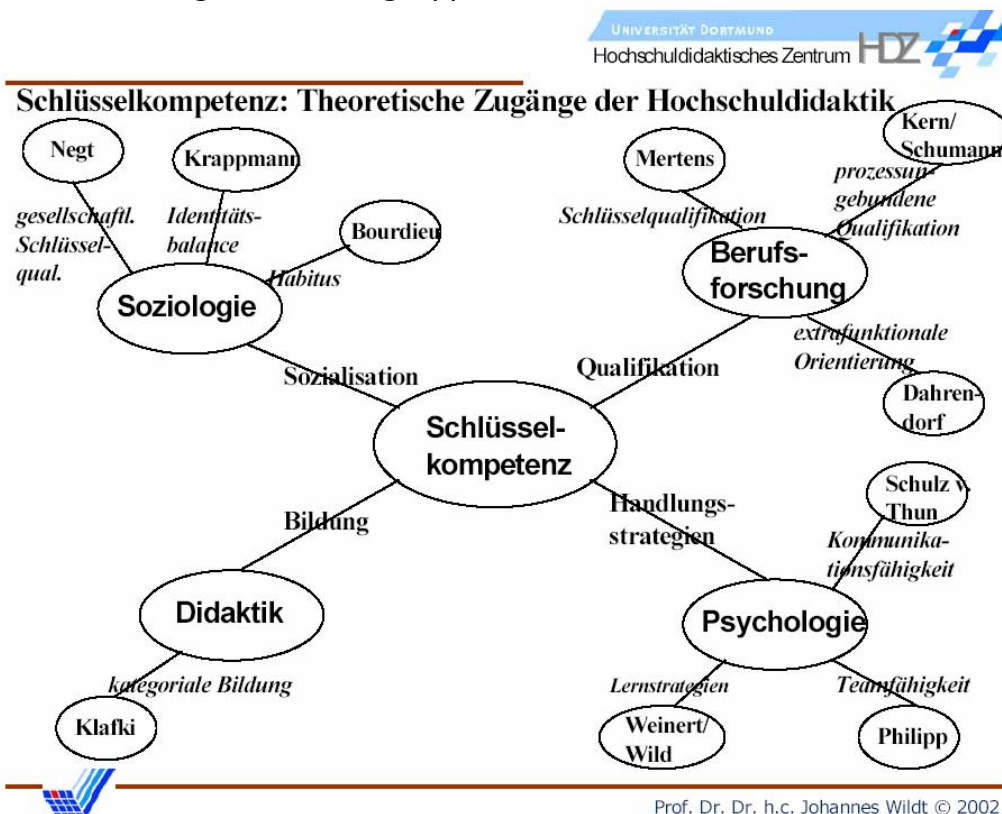
- Kompatibilität
- Synergie

Qualifikation vs. Disqualifikation

Gewinn der Arbeit:

- Explikation der Konzepte
- Diskurs der Experten
- Deduktion weiterer Qualifikationen
- Höhere Qualität der Handlungsanalyse

Abb. 6: Einleitung zur Arbeitsgruppe 4



Prof. Dr. Dr. h.c. Johannes Wildt © 2002

Abb. 7: Theoretische Zugänge zur Hochschuldidaktik (Wildt, 2002)

### **3.4.1 Definition von Schlüsselqualifikationen:**

Schlüsselqualifikationen sind erwerbbar allgemeine Fähigkeiten, Einstellungen, Strategien und Wissenselement, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaltbereichen von Nutzen sind, so dass eine Handlungsfähigkeit entsteht, die es ermöglicht, sowohl individuellen Bedürfnissen als auch gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden.

(Bildungskommission NRW,1995)

Zum Unterschied zwischen

**Schlüsselqualifikation** = Kanon und Prozess zur Erlangung von Kompetenzen (anforderungsbezogen).

**Schlüsselkompetenz** = individuelle Disposition von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen (Performance), die in jeder Handlungssituation in Erscheinung tritt (subjektbezogen).

### **3.4.2 Ergebnisse der Arbeitsgruppe 4:**

#### **Theoretische Fundierung**

- Vielfalt der Fundierung
- Welche Komp. Müssen Lehrende haben?
- Wissenschaftler oder Trainer?
- Für welche Aufgaben wird jemand berufen?
- wiss. Fundamente
- Versatzstücke

#### **Begriffe**

- SQ - Prozess/ Zertifikat
- SLK - individuelle Disposition



**Abb. 8:** In der Arbeitsgruppe 4

#### **„Lehrende“:**

Was muss ich mindestens können und wissen?

\*BA/ MA für SLK (Eigenständiger Studiengang oder in Kombination mit einem anderen Fach analog zur Lehrerausbildung in der gymnasialen Oberstufe)

- Bestandsaufnahme

#### **Theoretische Fundierung von SLK/ SQ für den wissenschaftlichen Ausbildungsbereich**

- \* ggf. Kombination mit anderen Fächern
- Bildungsbegriff
- Menschenbild vs. Ökonomisierung

#### **„Der Studierende steht im Mittelpunkt“**

- \* Ausbildung für den Beruf und/ oder das Leben (beruflich aktives Leben)
- \* Verständigung in und zwischen den Disziplinen
- \* gesellschaftliche Legitimierung der SLK

### **3.5 Arbeitsgruppe 5: Kooperation mit den Fakultäten**

#### **3.5.1 Unterschiedliche Kooperationsformen**

Die Arbeitsgruppe beschäftigte sich im ersten Teil mit verschiedenen Kooperationsformen und den Erfahrungen der Teilnehmenden damit. Hieraus ergab sich nochmals die entscheidende Bedeutung einer guten Kooperation mit den Fachbereichen bzw. Fakultäten. Deshalb wurde im zweiten Teil anhand eines Rollenspiels das Szenario eines runden Tisches bearbeitet. Hier stand die Frage im Mittelpunkt, wodurch verschiedene Beteiligte kooperieren und was für eine gelungene Kooperation wichtig ist.

Die vorgestellten Kooperationsformen waren weit gefächert zwischen etablierten Kompetenzzentren als Zentrale Einrichtungen mit der Aufgabe „Dienstleistung für alle“ bis hin zu Projekten, die fakultätsinterne Dienstleistungen konzipieren und anbieten.

In der Diskussion werden verschiedene Aspekte deutlich:

- Kooperationsformen und Verstetigungsprozesse durchlaufen häufig typische Entwicklungsstufen von der Initiative engagierter Personen bis hin zur Einrichtung von Kompetenzzentren.
- Kooperationsformen und Verstetigung bleiben immer hochschulpolitikabhängige und damit offene Prozesse. Im der Arbeitsgruppe standen quasi alle Teilnehmenden ob Einzelprojekt oder Kompetenzzentrum immer unter einem „Ungewissheitsstern“ was die Zukunft betraf.
- Der Erfolg von Kooperation hängt vom oft vom persönlichen Kontakt ab. Entscheidungen werden dabei häufig in informellen Treffen entscheidend beeinflusst. Deshalb ist die persönliche Überzeugungskraft ein entscheidender Faktor für Kooperation.
- Neben dem Tagesgeschäft (Aktion), nämlich Veranstaltungen und Projekte „für die Kunden“ durchzuführen muss immer auch eine mittel- und langfristige Strategie verfolgt werden, um die Umsetzung eines Leitbildes der Hochschulen (Vision) mitgestalten zu können.
- Die systematische Integration fachübergreifender Kompetenzen in die Studienangebote erfordert eine hochschulweite Strategie. Dazu macht es Sinn die vorhandenen Kompetenzen in einem Kompetenzzentrum zu bündeln und dort weiter zu professionalisieren.
- Um eine hochschulweite Strategie durchsetzen zu können bedarf es dem Einsatz von Multiplikatorenmodellen, um den daraus entstehenden Bedarf decken zu können.
- Bei der Entwicklung von Modellen vor allem hinsichtlich möglicher Kooperationspartner sollten die regionalen Voraussetzungen und das Umfeld der Hochschule den Entscheidungsprozess mit bestimmen.
- Angebote an interne und externe Lernende können kombiniert werden, um einerseits Gebühren zu erheben und andererseits bedarfsorientierte und praxisnahe Angebote machen zu können. Diese Mischung der Lernergruppen (Studierende und Berufstätige) kann ein Beitrag zum Kennen lernen von Arbeitsfeldern sein (Berufsfähigkeit).

Im Szenario „Hochschulweites Kooperationsgespräch zur Umsetzung von Schlüsselkompetenzen“ wurde ein Gespräch simuliert, um kooperationsfördernde Strategien zu finden.

- Im Szenario reproduzierte sich zunächst ein bekanntes Phänomen: die Beteiligten der Hochschulleitung, aus dem Dekanat und aus einem Hochschuldidaktischen Zentrum ramnten zunächst ihre „Positions-Pflöcke“ im Gespräch in den Boden, die dabei sitzende Studentin wurde gänzlich ignoriert und alle waren sozusagen dabei „ihr Königreich zu verteidigen“ wie ein Teilnehmender treffend formulierte.
- In einer Kleingruppenphase wurden nochmals Ideen und Strategien gesammelt, wie die anderen Beteiligten für eine Kooperation gewonnen werden könnten.
- Im weiteren Verlauf wurde das Gespräch kooperativer, da die Beteiligten begannen
  - sowohl ihre Erwartungen als auch ihren Beitrag zu formulieren
  - den anderen Beteiligten den Nutzen einer Kooperation aufzuzeigen
  - mehr Fragen stellten als Positionen in den Raum zu verankern
  - Gemeinsamkeiten, Stärken und Ansatzpunkte suchten und formulierten
  - Angebote zur Unterstützung machten
  - den individuellen (Fakultäts-) Blick auf die Gesamtsituation Hochschule lenkten (Bologna, Berufsfähigkeit etc.)
  - den Wettbewerb mit anderen Hochschulen mit in den Blick nahmen
  - die Studierenden stärker miteinbezogen

Im Arbeitskreis waren hauptsächlich Teilnehmende aus Einrichtungen, die hochschuldidaktische Angebote und / oder Angebote und Projekte zur Förderung von Schlüsselkompetenzen umsetzen. Beim Thema Kooperation wurde nochmals deutlich, dass neben dem „Tagesgeschäft“ der Konzeption und Durchführung von Veranstaltungen vor allem der mittel- und langfristige Kontaktaufbau zu den Beteiligten in den Hochschulen wichtig ist. Erfolgreiche Überzeugungsarbeit ist hier entscheidend! Dabei sind Formulierungen aus der Gesprächsführung hilfreich.

### **3.5.2 Einwände, Argumente und Fragen aus dem Szenario:**

„Sie können es machen, aber beschäftigen Sie uns nicht zu sehr damit.“

„Es darf nichts zusätzlich kosten“

„Es darf nicht die Wissenschaft in den Schatten stellen“

„...wenn wir dadurch attraktiver für Studenten werden.“

„... dadurch können wir Studierende integrieren...“

„... was könnte Ihre Kolleg/innen überzeugen?“

„Es geht um die Profilierung und das Image unserer Hochschule“

„Lassen Sie uns Wirtschaftsunternehmen mit ins Boot holen.“

„Von uns sollen die Besten kommen!“

„Der Vorteil für Sie ist...“

Statt „Sind sie bereit einen Obulus zu leisten?“ „Welchen Obulus sind sie bereit zu leisten?“

„Wenn die Dekane mitziehen, ziehen wir auch mit!“

„Da wir es machen müssen, sind wir froh, dass Sie es für uns tun...“

### **3.5.3 Minimax-Interventionen - Eine Auswahl minimaler Interventionen mit maximaler Wirkung von Manfred Prior (Minimax-Interventionen. Heidelberg 2004)**

Sprechen Sie über Probleme und Schwächen eher in der Vergangenheitsform.

*„In der Vergangenheit hatten Sie also Schwierigkeiten, was wünschen sie sich für die Zukunft?“*

Nicht "ob...", sondern "wie...", „was..." und „welche..."

*Statt „Geben Sie einen Obulus?“ – „Welchen Obulus können sie sich vorstellen?“*

*„Sondern...?“*

*„Was möchten sie also stattdessen?“*

... noch nicht...

*„Was sie bisher gemacht haben, hat sie noch nicht an ihr Ziel gebracht.“*

Konstruktive W-Fragen

*„Was... wie... wodurch... wann... wer... wollen Sie erreichen?“*

*„Angenommen Sie würden...“*

*„Angenommen Sie würden kooperieren, was würde passieren?“*

In die Landkarte des Gegenübers mit einsteigen

*„Für Sie stehen massive Umstrukturierungen ins Haus und da wollen Sie sich nicht auch noch intensiv mit Schlüsselkompetenzen auseinander setzen.“*

Die VW-Regel – Jeder **V**orwurf kann in einen **W**unsch umformuliert werden

*„Sie wünschen sich also eine Unterstützung vom Kompetenzzentrum.“*

## **4. Ergebnisse der Workshop-Tagung**

### **4.1 Intensiver Erfahrungsaustausch**

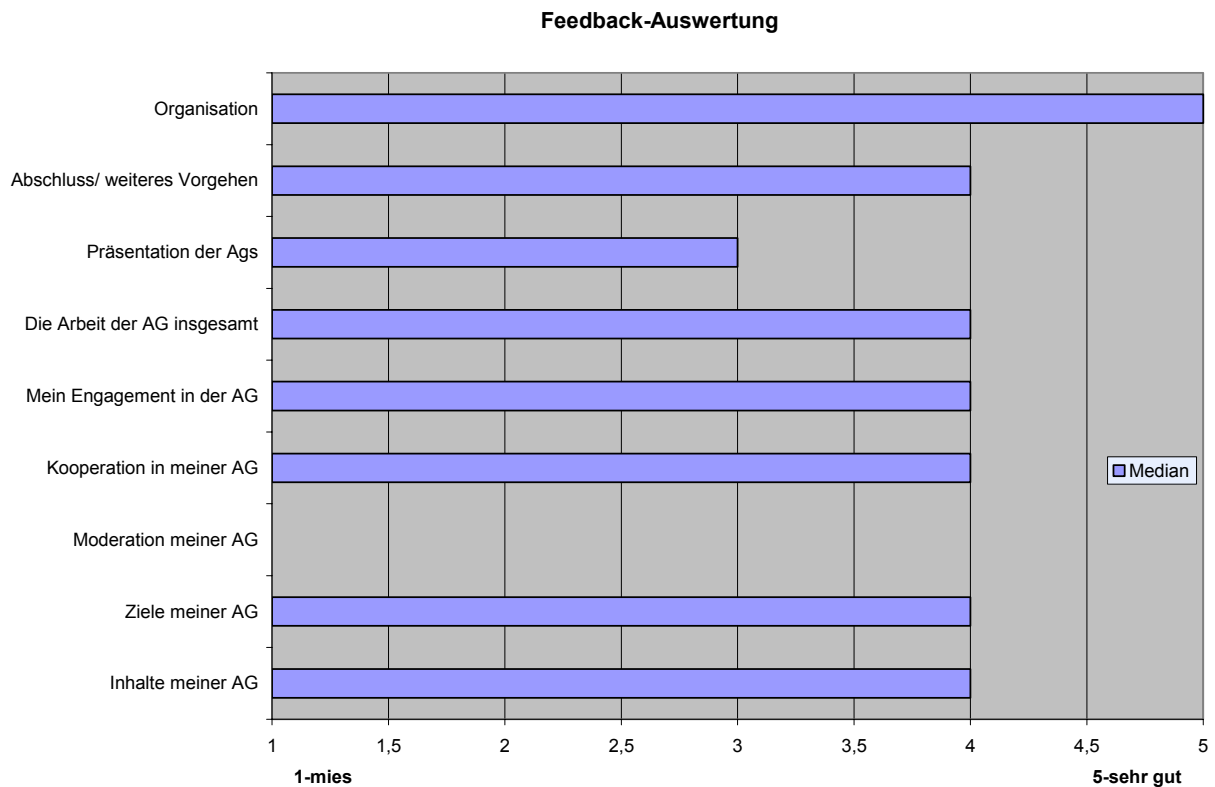
In den Pausen und im Programm vorgesehenen informellen Gesprächsrunden fand ein intensiver Erfahrungsaustausch statt, was die Fotos am besten aussagen:



**Abb. 9:** Informelle Gesprächsrunden bei der Tagung

## 4.2 Feedback zur Workshop-Tagung

Zur Beurteilung der Tagung wurde ein Feedback-Bogen ausgeteilt. Die Auswertung ergab folgendes:



**Abb. 10:** Auswertung der Feedbackbögen

Die Teilnehmer konnten noch einmal konkret äußern, was ihnen an der Tagung besonders gefallen hat. Folgende Antworten ergaben sich:

- Gespräche mit den anderen Teilnehmern sehr kollegial und nett
- sehr gut organisiert, sehr freundliche kollegiale Atmosphäre, gute Bewirtung
- Einblick in SK an anderen Hochschulen
- die Auswahl und Qualität an Essen und Trinken
- die Kommunikation zwischen Studi und Prof
- Zeit fürs Wesentliche, sehr gute Organisation
- die Zusammensetzung
- Thema, Moderation, „neue“ andere Sichtweisen
- Organisation spitze , Moderation spitze
- guter Austausch, neue Kontakte
- das Engagement aller Beteiligten, Organisation, das Zusammentreffen Gleichgesinnter
- vor allem genug Zeit das Teamwork
- Danke für die Initiative des Arbeitskreises, spez. Frau Brinker

Folgende Wünsche blieben noch offen:

- mehr konkrete Argumentationshilfen
- mehr Studenten, mehr Optimismus
- stärkere Differenzierungen der Rahmenbedingungen
- Vertiefung der Ergebnisse + deren Umsetzung, mehr Lobbyarbeit für SK
- selbst an einer AG teilzunehmen
- 1 kurzes Experten- Input, evtl. gesamt oder innerhalb

So sah das Gesamtfazit der Beurteiler aus:

- viele Anregungen, interessant, neue Sichtweisen
- Danke, weiter so
- eigenen Horizont erweitert
- mal sehr interessant auch neue Einblicke besonders in Hinsicht auf Probleme zu erhalten
- mehr davon
- prima, Dank an Frau Brinker und alle Mitwirkenden
- weitere Kooperation ist notwendig
- SK- Kooperation= vielfältiges breit gefächertes Thema, an dem es sich lohnt, dran zu bleiben...
- Komme gern wieder!
- „...hat sich gelohnt!“
- Vielen Dank!
- Es sollte so weitergehen! In diesem Sinne ...Vielen Dank
- Wäre schön, wenn es ein Folgetreffen gäbe.

Insgesamt ist die Zufriedenheit mit der Organisation, dem Ablauf und den Ergebnissen der Tagung als positiv einzuschätzen.

### **4.3 Gründung einer bundesweiten Arbeitsgruppe**

Ergebnis der Workshop-Tagung ist die Gründung einer bundesweiten Arbeitsgruppe Schlüsselkompetenzen, in der Fachhochschulen und Universitäten gemeinsam an der Weiterentwicklung und Integration von Schlüsselkompetenzen an Hochschulen arbeiten.

Die Vertreterinnen und Vertreter dieser bundesweiten Arbeitsgruppe werden sich abwechselnd einmal im Jahr an einer Fachhochschule in Nordrhein-Westfalen, ausgerichtet vom Arbeitskreis Schlüsselqualifikationen Nordrhein-Westfalen, und an einer Universität in Baden- Württemberg, ausgerichtet vom Zentrum für Studienberatung und Weiterbildung in Heidelberg, treffen.

Auf diesen Tagungen und zwischenzeitlich elektronisch auf der hochschuldidaktischen Website [www.lehridee.de](http://www.lehridee.de) wird ein regelmäßiger Austausch über alle Fragen zur Umsetzung von Schlüsselkompetenzen an Hochschulen stattfinden.

Aktuelle Literaturhinweise und Internetquellen finden Sie unter [www.lehridee.de](http://www.lehridee.de) - Tipps und Hinweise - Literatur bzw. Links