

Hochschulische Planungsprozesse

Der Prozess der Lehrverteilung im Spannungsfeld von Handlung und Struktur

Gerald Rabacher¹, Monika Schopper²

<https://doi.org/10.53349/resource.2022.i17.a1071>

Zusammenfassung

Der Artikel beschäftigt sich mit Entwicklungsmaßnahmen und Handlungsmöglichkeiten im Gefüge zukünftiger hochschulischer Planungsprozesse. Futures Literacy – nach Angaben der UNESCO eine bedeutende Kompetenz des 21. Jahrhunderts – spiegelt sich in organisationaler Hinsicht als Vorwegnahme von Strukturentwicklungen wider. Struktur schafft Rahmenbedingungen, innerhalb derer gesellschaftliche Bedeutungsräume für professionelle Handlungsmöglichkeiten entstehen. Dazu liefert Giddens (1984, 1988) mit seiner Sozialtheorie und der darin thematisierten „Dualität von Handlung und Struktur“ die theoretische Grundlage. Professionelles Handeln von Lehrenden an Pädagogischen Hochschulen findet in besonderer Weise Ausdruck in lehrenden und forschenden Formaten. Ergänzend sind in diesem Kontext auch planerische, kooperative, administrative und evaluierende Handlungsfelder notwendig, damit befriedigende und erfolgreiche Begegnungen in Bezug auf selbst- und fremdgestellte Anforderungen möglich sind. Wo finden sich Lehrende von Hochschulen in einem Handlungs-Struktur-Geflecht? Was wird unter Strukturen im Zuge hochschulischer Planungsprozesse verstanden? Diese und andere Fragen begleiten Analyse, Prozess und Weiterentwicklung einer hochschulischen Lehrplanung.

Abstract

The article deals with development measures and possibilities for action in the structure of future university planning processes. Futures literacy is reflected in organizational terms as an anticipation of structural developments. Structure creates frameworks wherein social spaces of meaning for professional possibilities for action emerge. Giddens (1984, 1988) provides with his social theory and the "duality of action and structure" addressed therein the theoretical basis. Professional action of teachers at teacher training colleges is expressed in a special way in teaching and research formats. In addition, planning, cooperative, administrative and evaluative fields of action are necessary in this context, so that satisfying and successful encounters are possible in relation to self-imposed and externally imposed requirements. Where do teachers of higher education institutions find themselves in an action-structure-network? What is the meaning of structures in the course of university planning processes? These and other questions accompany the analysis, process and further development of higher education planning.

Schlüsselwörter:

Pädagogische Hochschule
Planungsprozess
Professionelle Entwicklung
Lehrplanung
Handlungsmöglichkeiten

Keywords:

Teacher training college
Planning process
Professional action
Curriculum planning
Possibilities for action

¹ Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.

E-Mail: gerald.rabacher@ph-noe.ac.at

² Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.

E-Mail: monika.schopper@ph-noe.ac.at

1 Einleitung und Begriffsklärungen

Wenn von hochschulischer Planung, Lehrplanungs- und Entwicklungsprozessen, Handlungsmöglichkeiten, Professionalisierung bzw. professioneller Entwicklung von Lehrpersonen³ die Rede ist, so sind die Begrifflichkeiten für diesen Beitrag zu klären. Planung, Organisation und das Leiten oder Führen innerhalb einer pädagogischen Institution wird in der Erziehungswissenschaft über die Subdisziplin der Organisationspädagogik beschrieben (Kühl, 2017, S. 57). Für die Analyse von Organisationen sind vielfältige Theorien vorhanden, wobei an dieser Stelle Giddens Theorieansatz als Grundlage herangezogen wird (siehe Kapitel 2).

Menschen erfahren in Organisationen eine mehrfache soziale Einbettung. Organisationen, beispielsweise in Form von Forschungs- oder Lehrinrichtungen, Wirtschaftsunternehmen, Regierungs- oder Nichtregierungsorganisationen, nehmen Einfluss auf Gesellschaften. Gleichzeitig wirkt der Zustand einer Gesellschaft in Form von Aktivitäten auf Organisationen ein. Die Handlungen von Mitarbeiter*innen und Führungspersonen sind bedeutsam für das Funktionieren, Erhalten und Weiterentwickeln von Organisationen, womit die Funktionsfähigkeit solcher Einrichtungen innerhalb der Gesellschaft mitgetragen wird (Sydow & Wirth, 2014, S. 7). Pädagogische Hochschulen sind als institutionalisierte Orte der Bildung und des Lernens zu verstehen. Eine Institution mit einer Funktion ist als Organisation mit einer zentralen Organisationsstruktur gekennzeichnet. Ergänzt werden die Begrifflichkeiten um die Organisationskultur, die das Informelle sowie Werte und Sichtweisen von Mitarbeiter*innen repräsentiert. Die Strukturierungstheorie nach Giddens verwendet den Terminus der sozialen Praktiken anstelle von Kultur und Struktur. Diese Praktiken sind wiederkehrende Handlungen, die einerseits aufgrund von Strukturen hervorgerufen werden und andererseits diese verändern helfen (ebd., S. 21).

2 Theoretische Grundlagen

Der vorliegende Beitrag ist am Theorieansatz von Giddens (1984) ausgelegt. Dieser war ursprünglich als Sozialtheorie konzipiert und wurde später als Strukturierungstheorie ausgeweitet. Die zuvor angesprochene mehrfache soziale Einbettung des Handelns in soziale Systeme kann damit berücksichtigt werden. Es wird vom Grundsatz der Gleichberechtigung von Handlung und Struktur bei der Deutung sozialer Wirklichkeit ausgegangen. Strukturen (für Giddens Regeln und Ressourcen) ermöglichen oder verhindern das Handeln von Menschen, gleichzeitig wirken deren Handlungen rekursiv und beeinflussen diese (Sydow & Wirth, 2014, S. 8–9). Bei der Ausdifferenzierung von Giddens Theorie handelt es sich um eine „prozessuale Konzeption, die nicht [...] nach Einseitigkeit (z. B. Primat des Handelns über die Struktur oder umgekehrt der Struktur über das Handeln), sondern nach dialektischer Ausgeglichenheit (nicht nur zwischen Handlung und Struktur, sondern auch mit Blick auf Sinnzuschreibung, Legitimation sowie Machtfragen) strebt“ (ebd., 9).

Ziel ist das Entschlüsseln von Prozessen innerhalb einer Organisation. Giddens versucht, über den Begriff der Struktur jene Momente zu finden, die bedingen, dass etwas so ist, wie es ist (Neuberger, 1995, S. 301). Besondere Bedeutung hat die Rekursivität, der Wiederholungscharakter von täglichen Handlungen, die auf Regeln und Ressourcen zurückgehen und gleichzeitig über das Handeln neu geschaffen werden (Neuberger, 1995, S. 300 f.). Wenngleich die Strukturierungstheorie für quantitative und qualitative Untersuchungen herangezogen werden kann, liegt der Einsatzbereich vorrangig bei qualitativen Methoden (Sydow & Wirth, 2014, S. 11). Zur Analyse hochschulischer Planungsprozesse der Pädagogischen Hochschule wird die strukturierungstheoretische Sicht herangezogen, um das professionelle Handeln von Personen, hochschulische Strukturen und die prozessuale Weiterentwicklung der Lehrplanung als Wirkungsgefüge sichtbar zu machen.

3 Lehrende handeln in Strukturen

Das in der Strukturierungstheorie von Giddens (1984) beleuchtete Verhältnis von Handlung und Struktur nimmt eine Wechselwirkung in den Blickpunkt, wenn Menschen im Rahmen gegebener Regeln und Ressourcen handeln. An dieser Stelle treffen zwei analytische Zugänge und unterschiedliche Forschungsparadigmen aufeinander. Quantitative Forschungssettings in Bedingungsdiskursen betrachten Menschen in der Regel in

³ Wenn von Lehrpersonen oder Lehrenden die Rede ist, sind stets Lehrende an Pädagogischen Hochschulen zu verstehen (nicht zu verwechseln mit Lehrenden, die sich in Weiterbildungsprozessen an der PH befinden).

Abhängigkeit von gesellschaftlichen Verhältnissen. So wird in hochschulischen Optimierungsprozessen z. B. die Frage verfolgt, wie Abläufe, Prozesse und Strukturen zu gestalten sind, damit bestimmte systemerwünschte Wirkungen erzielt werden. Qualitätsmanagementsysteme tragen dazu bei, festgelegte Ziele zu erreichen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu begleiten. Es gilt, Faktoren zu definieren, die erfolgreiches und qualitätsbestimmtes Hochschulmanagement sichtbar machen. Diesbezüglich haben Aspekte wie die Hebung der Motivation von Beteiligten ebenso Bedeutung wie die Verfolgung interaktiver und partizipativer Grundsätze oder das Schaffen von Klarheit und Eindeutigkeit innerhalb von Strukturen (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 15 ff.).

Stehen weniger definierte Rahmenbedingungen und Vorgaben, sondern handelnde Akteur*innen mit subjektiven Sinnverhältnissen im Vordergrund, verändert sich der Fokus in Richtung menschliches Handeln in je eigenen gesellschaftlichen Bedeutungsräumen. Im Mittelpunkt stehen nicht (begleitende) Strukturen, sondern beteiligte Menschen und deren Bezug auf gegebene Rahmenbedingungen. Fragestellungen in diesem Zusammenhang sind in qualitativen Forschungsrichtungen verortet. Sie stellen den Anspruch, Lebenswelten von Menschen aus deren Sicht, sozusagen von innen heraus, zu beschreiben und verfolgen das Ziel, soziale Wirklichkeiten besser zu verstehen. Im Kern geht es um die Sichtbarmachung von Deutungsmustern, Strukturen und Abläufen (Flick et al., 2017, S. 14). In diesem Kontext sind handlungs- und begründungstheoretische Zugänge hilfreich, weil damit Verstehensprozesse für menschliches Handeln eingeleitet werden können. Es würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, je eigene Bedeutungs-Begründungs-Zusammenhänge von Lehrenden in Bezug auf hochschulische Ablaufstrukturen zu erfassen. Vielmehr soll im Ansatz eine Perspektive herausgearbeitet werden, die aufzeigt, dass sich interne Prozesse für Mitarbeiter*innen als Bedingungen darstellen, auf die sie sich mit ihren je eigenen Handlungs begründungen beziehen können.

4 Analyse und Prozess der Lehrplanung

Bezugnehmend auf die oben angeführten Begriffsklärungen und den theoretischen Hintergrund geht es neben Veränderungsprozessen innerhalb von Organisationen stets um die Schaffung und Wahrung von Stabilität, mit dem Vorteil von Verlässlichkeit und Routine, die damit in Verbindung steht. Das Organisieren als reflexive Strukturierung erfolgt in bewusster, absichtsvoller Weise (Sydow & Wirth, 2014, S. 22). Strukturen werden im Sinne der Strukturierungstheorie durch Regeln, die im Handeln angewandt werden, und durch Ressourcen, die sich im Handeln als Machtausübung zeigen, verkörpert (Schopper, 2021, S. 174). Strukturtheoretisch wird Organisation als reflexive Praktik und weniger als Institution verstanden, gleichzeitig kann das Organisieren auf unterschiedlichen Ebenen untersucht werden (wie beispielsweise Arbeitsorganisation, Führungsorganisation, Netzwerkorganisation) (Sydow & Wirth, 2014, S. 28 f.).

Die Strukturierungstheorie von Giddens (1984) und im Speziellen das Konzept der Dualität von Handlung und Struktur zeigt sich eben in diesem Wechselspiel, ohne dabei den Fokus darauf zu legen, was zuerst da ist oder wirkt. Die formale Struktur der Pädagogischen Hochschule und die zur Verfügung stehenden Ressourcen ermöglichen und beschränken Handlungen gleichermaßen. Regeln erklären das Handeln und ermöglichen weitere Handlungsschritte, z. B. im Sinne festgelegter Abläufe die Mitsprache bei Entscheidungen, die Kommunikation über Inhalte, die Information über Vorgänge und dergleichen mehr. Das mittelfristige Planen an einer Hochschule verlangt eine entsprechende Verteilung von Ressourcen und neben anderen Aspekten eine Lehrplanung für die unterschiedlichen Sparten der Organisation, auf deren Analyse in weiterer Folge eingegangen wird.

Die Personalwirtschaftslehre umfasst klassischer Weise Bereiche der Personalplanung (Stellenplan), der Personalbeschaffung (Assessment, Hearing), der Personaleinarbeitung (Mentoring, Coaching, Einweisungsgespräche), der Personalbindung (persönliche Anreize), des Personaleinsatzes (Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitflexibilisierung), der Personalentwicklung (Weiterbildung, Professionalisierung) und der Personalführung (Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarung) bis hin zur Personalfreistellung (Kündigung, Outplacement) (Sydow & Wirth, 2014, S. 261). Auf das Theoriemodell von Giddens bezogen, stehen die sozialen Praktiken im Mittelpunkt. „Insofern zeichnet sich die strukturierungstheoretische Perspektive nicht durch eine bestimmte normative Orientierung, sondern durch eine analytische Perspektive auf soziale Praxis aus, die auf diese Weise der Reflexion und damit der Weiterentwicklung zugänglich gemacht wird“ (ebd., S. 262).

Eine Lehrverteilung oder Lehrplanung (als synonyme Begriffe zu verstehen) richtet sich nach den Aufgaben, Zielen und Angeboten einer Hochschule und wird durch vorhandene bzw. zugeteilte Budgetmittel als

struktureller Rahmen (Ressourcen) begrenzt. Es sind viele Bereiche hochschulischer Planung angesprochen; im vorliegenden Fall werden im Besonderen die Fortbildung, die Weiterbildung, die Ausbildung sowie die Forschung in den Blick genommen. Eine Lehrplanung gibt der Hochschule einen Überblick über den Personaleinsatz und gegebenenfalls über den Personalbeschaffungsbedarf in den verschiedenen Aufgabenfeldern, gleichzeitig spiegeln sich darin die professionelle Entwicklung und die thematischen Schwerpunkte der Lehrenden wider. In Zeiten zunehmender Digitalität und digitaler Veränderungen bzw. Transformation werden Planungsprozesse fortlaufend dahingehend optimiert. Es stellt sich bei kritischer Reflexion stets die Frage nach Entwicklungsmaßnahmen und Handlungsmöglichkeiten im Rahmen bestehender Abläufe, dem Wechselspiel von Handlung und Struktur folgend. Die Regeln für verschiedene Abläufe sind über das Qualitätsmanagement festgeschrieben (ISO-Zertifizierung), eine Aktualisierung von Kriterien und eine Legitimierung erfolgen in regelmäßig stattfindenden internen und externen Audits. Als Fallbeispiel wird nachfolgend die Sparte der Ausbildung (Bachelor-/Masterstudium Primarstufe) in ihrem Ablauf skizziert.

Die Zahl aktiver Studierender und eine zukünftig antizipierte Zahl für das erste Semester des jeweils nächsten Studienjahres ergeben jene Gesamtzahl, die die Grundlage zur Festlegung der erforderlichen Lehrveranstaltungsgruppen je Semester darstellt. Anhand dieser Daten kann der Personaleinsatz für die Sparte der Ausbildung geplant werden. Dies erfolgt in Absprache mit den Lehrenden und unter Berücksichtigung ihrer thematischen Schwerpunkte und geplanten Professionalisierungsschritte. Management und Führungsqualität zeigen sich unter anderem darin, bestehende Humanressourcen so einzusetzen, dass sich einerseits strukturelle Erfordernisse und andererseits persönliche Interessen und Fähigkeiten der Lehrenden in den Zuteilungen zu Lehrveranstaltungen bestmöglich vereinen. Übersteigt das Lehrveranstaltungsangebot vorhandene Personalressourcen oder werden spezielle fachdidaktische oder fachwissenschaftliche Inhalte vom vorhandenen Lehrpersonal nicht abgedeckt, so können dahingehend Ausschreibungen erfolgen und Stellen neu besetzt werden (limitiert durch Ressourcen, Stellenplan usw.). Mit der Genehmigung der Lehrplanung durch das Rektorat erfolgt die Eintragung in PH-Online, damit ist die Lehrverpflichtung der Lehrenden für ein Studienjahr festgelegt sowie Transparenz nach außen (Dienstbehörde) und nach innen (Dienstnehmer*innen/Lehrende) gegeben.

Wird der Blick auf das Handlungs-Struktur-Gefüge sowie auf die Lehrpersonen und deren professionelle Entwicklung gelenkt, so treffen im Wechselspiel von Handlung und Struktur zwei unterschiedliche Dimensionen aufeinander: einerseits starre oder nach bestimmten Abläufen festgelegte Vorgaben und Regelungen, andererseits persönliche, dynamische Entwicklungsprozesse. Unter Zugrundelegung von Giddens Modell (1984) wirken beide Dimensionen rekursiv aufeinander ein und führen zu Veränderungen oder Anpassungen. Eine Lehrplanung wird getragen von den Personen, die in den zugeteilten Lehrveranstaltungen lehren. Unter anderem stehen dabei Fachexpertise, Professionalisierungsschritte und Lehrende mit ihren subjektiven Begründungen im Zentrum von Entwicklungen. Dabei wirkt eine dynamische Dimension auf starre Strukturen ein, indem beispielsweise Lehrende entsprechende inhaltliche Schwerpunktsetzungen innerhalb des Lehrangebots vornehmen können, Grenzen gegebenenfalls aufgeweicht werden oder strukturelle Anpassungen stattfinden. Diese Beispiele sollen das Wirkungsgefüge verdeutlichen, das in der folgenden Grafik am Beispiel der Lehrenden visualisiert ist (siehe Abb. 1).

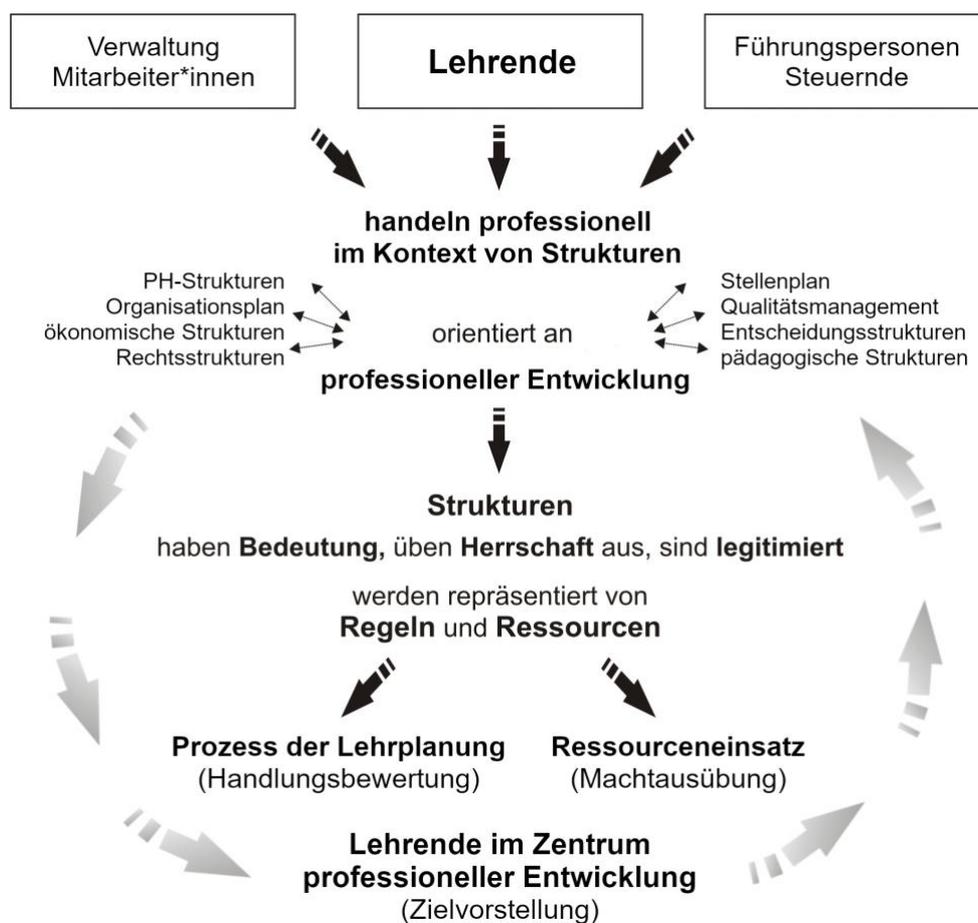


Abbildung 1: Lehrplanung im Handlungs-Struktur-Gefüge (eigene Darstellung, adaptiert nach Schopper, 2021)

5 Der Prozess der Lehrplanung aus der Perspektive von Lehrenden

Der Prozess der Lehrplanung für die Erstausbildung und für ausgewählte Hochschullehrgänge in der Weiterbildung ist mit dem Ziel verbunden, alle Lehrveranstaltungen im folgenden Studienjahr mit Lehrenden, entsprechend ihren Dienstverträgen, zu besetzen. Jede Lehrveranstaltung ist einem Department oder Institut zugeordnet, die Zuteilung des Lehrpersonals obliegt deren Leiter*innen. In einer bereitgestellten elektronischen Datei sind jeder Lehrveranstaltung ein dazugehöriger Typus und die geplante Gruppenzahl zugeordnet, somit ist nachvollziehbar, wie viele Lehreinheiten für Lehrende in Summe verfügbar sind. Die zeitliche Dimension dieses Prozesses umfasst den Zeitraum von November bis zum Beginn des neuen Studienjahres, wenn schließlich die Planungen in die Umsetzung des hochschulischen Lehrbetriebs übergehen. In diesem Kontext beziehen Lehrende Handlungsabsichten hinsichtlich ihrer Lehre auf vorgegebene zeitliche, inhaltliche und organisatorische Planungsstrukturen. Hackl (2000, S. 49) versteht unter Handlungen Ereignisse eines Handlungssubjekts, mit denen versucht wird, Einfluss auf die Welt zu nehmen und in ihr Wirkungen auszulösen. Handlungsgründe, Prozesswissen, Erfahrungen und Urteilskraft sind wesentliche Komponenten, wenn Subjekte ihr Handeln zielorientiert ausrichten (Bender, 2004, S. 252).

Den persönlichen und beruflichen Beweggründen entsprechend stellen Beteiligte Überlegungen an, wie auf Grundlage je eigener professioneller Qualifikationen und Entwicklungsabsichten die Lehrverpflichtung (abhängig vom Vertragsverhältnis) zu erfüllen ist. Darüber hinaus ist mit Zustimmung der Lehrperson ein höheres Lehrverpflichtungsausmaß möglich.

Entscheidungsprozesse, die schließlich zu einer vorläufigen und in weiterer Folge tatsächlichen Lehrverpflichtung führen, laufen auf unterschiedlichen Ebenen ab. Exemplarisch seien im Folgenden drei

ausgewählte Szenarien dargestellt, wie Mitarbeiter*innen in den Prozess der Lehrverteilung miteinbezogen sein können:

- Lehrende bringen sich proaktiv in den Ablauf ein und vermitteln ihre Vorstellungen hinsichtlich der Lehre an relevante Entscheidungsträger*innen.
- Department- oder Institutsverantwortliche nehmen ihre Führungsrolle wahr und treten informell oder in Zielvereinbarungsgesprächen an Mitarbeiter*innen heran, um die jeweils zugeordneten Lehrveranstaltungen zu besetzen.
- In Koordinierungsgesprächen (z. B. in Fachgruppensitzungen) wird ein möglicher Bedarf eingeschätzt und an die jeweilige Leitung weitergegeben.

Im Verlauf dieses Prozesses ergibt sich entweder eine Ausgewogenheit zwischen dem definierten Lehrangebot und den zur Verfügung stehenden quantifizierbaren Lehrverpflichtungen oder eine Unausgeglichenheit, die im Zuge des Personalmanagements durch die Verantwortungsträger*innen behandelt wird. Jedenfalls sind in alle Ablaufszenarien Lehrende involviert, die sich mit ihren je eigenen Absichten auf die gegebenen Rahmenbedingungen beziehen, sie partizipieren am Prozess der Lehrverteilung. In den Sozialwissenschaften wird das Themenfeld Partizipation u. a. in der Soziologie und Sozialpädagogik diskutiert. Eine subjektwissenschaftliche Perspektive nimmt den Subjektstandpunkt der Beteiligten in den Fokus. In diesem Kontext ist die menschliche Subjektivität gesellschaftlich vermittelt. „Das Subjekt [ist] nicht unhinterfragt und unabhängig von der Struktur vorhanden, sondern es geht um das spezifische Verhältnis objektiver Bestimmtheit und subjektiver Bestimmung im Gesellschaftsprozess“ (Bröse & Held, 2015, S. 147). Demnach sind Mitarbeiter*innen als Subjekte zu verstehen, die in monatelangen Prozessen je eigene (und stets veränderbare) Beziehungen in Strukturen und auf systemische Bedingungen herstellen. Mit Rekonstruktionen von Bedeutungs-Begründungs-Zusammenhängen wäre in empirischen Analysen eine gewisse Verstehbarkeit von begründeten Handlungsabsichten und -plänen von Lehrenden möglich.

Künftige subjektwissenschaftliche und professionstheoretisch verortete Forschungen könnten beispielsweise die Fragen behandeln, welche Bedeutungs-Begründungs-Verhältnisse im Kontext von Planungsprozessen an Pädagogischen Hochschulen rekonstruierbar sind und welche typischen Handlungsbegründungsmuster von Lehrenden dabei deutlich werden. Diesbezüglich lassen sich möglicherweise typische professionelle Entwicklungsabsichten von Mitarbeiter*innen darstellen, die über die Lehre hinausgehen und Arbeitsfelder, wie z. B. Forschung und administrative Bereiche, miteinbeziehen. Darüber hinaus interessieren ebenso Bedeutungs-Begründungs-Muster hinsichtlich definierter Prozessabläufe.

6 Strukturen in Veränderung

Mit Beginn des Studienjahres 2021/22 liegt dem Prozess der Lehrplanung ein neues Curriculum zu Grunde. Es beschreibt in fünf Studienjahren neue Lehrveranstaltungskonzeptionen, getragen von Orientierungen, die gesellschaftliche Trends berücksichtigen. Seine Innovationskraft drückt sich nicht nur in der inhaltlichen und strukturellen Gestaltung aus, sondern ebenso in der Form der veröffentlichten digitalen Darstellung. Eine interaktive Online-Präsentation auf der Homepage sorgt für digitale und personale Verschränkungen. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, hochschulinterne Prozessabläufe zu hinterfragen und gegebenenfalls Optimierungen anzustellen oder neu auszurichten.

Im Prozess der Lehrplanung stellt gegenwärtig eine tabellarisch organisierte elektronische Datei den Kern der Planungsstruktur in Bezug auf die Lehrverteilung dar. Sie versteht sich als Grundlage für Handlungsprozesse von Verantwortlichen. Ihre Entwicklung im Jahresverlauf lässt sich in einem dreistufigen chronologischen Ablauf beschreiben: (1) Festlegung von strukturell bedingten Vorgaben; (2) Eintragungen der Lehrenden (Lehrverpflichtung) durch die Department- oder Institutsleitungen; (3) Verwendung der fertiggestellten Datei als Grundlage der Personalplanungen des Rektorats sowie für PH-Online-Eingaben. Wird dieser Dreierschritt mit Optimierungsüberlegungen verbunden, in denen Digitalisierungsaspekte eine wesentliche Rolle spielen sollen, gilt es mehrere Fragen zu diskutieren:

- In welcher Weise können Digitalisierungsprozesse zu intensiveren Vernetzungen der Beteiligten im Ablauf führen?
- Worin liegen Möglichkeiten und Grenzen der technischen Umsetzung?
- In welcher Weise können Schnittstellen zu PH-Online hergestellt werden?

- Welche unterschiedlichen Einsichtsebenen wären für Lehrende, Institutsleitungen und Rektorat einzurichten und welche Rechtevergabe wäre damit verbunden?
- Ist mit einer digitalisierten Variante neben der Abbildung der Lehre der Erstausbildung auch jene für die Fort- und Weiterbildung sinnvoll?
- Könnte eine mehrjährige Vorausschau der Lehrverteilung interne Personalmanagementprozesse unterstützen?

7 Fazit

Die beschriebene Rekursivität von Handlung und Struktur führt im Prozess der Lehrplanung zu Überlegungen von administrativ Beteiligten, wie etwa Optimierungsbedarfe hinsichtlich der Abläufe einzuschätzen sind. Der Fokus richtet sich dabei auf zwei Ebenen, die mit unterschiedlichen Fragen kontextualisiert sind: (1) Ökonomisierung: Mit welchen Maßnahmen sind Verwaltungsprozesse zu reduzieren und an welchen Stellen ist ein Automatisierungspotenzial gegeben, das Mehrgleisigkeiten verhindert und Fehlerquellen bei Datenübertragungen ausschließt?; (2) Transparenz: An welchen Stellen und in welchen Zeitfenstern sind Dateneinträge zu setzen, damit sowohl für Verantwortliche des Lehrplanungsprozesses als auch für beteiligte Lehrende Einsichten in ein Datensystem gewährleistet sind?

Derartige Überlegungen verfolgen das Ziel, den Prozessablauf zu ökonomisieren und unterschiedliche Ebenen der Dateneinsicht für Lehrende, Institutsleitungen und Rektorat herzustellen. Aus diesem Grund werden Überlegungen angestellt, die bislang dezentrale Datengenerierung (mit Excel-Tabellen und E-Mail-Übermittlungen) in Richtung eines Online-Tools als zentrale Drehscheibe für einen ökonomischen und transparenten Prozess weiterzuentwickeln.

Literatur

- Bender, W. (2004). Lernen und Handeln – Thesen aus subjektorientierter Sicht. Bielefeld. <https://www.die-bonn.de/id/1866/about/html>
- Bröse, J. & Held, J. (2015). Partizipation. In M. Allespach & J. Held. *Handbuch Subjektwissenschaft*. Frankfurt: Bund-Verlag.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (2014). *Qualitätsmanagement für Hochschulen. Das Praxishandbuch*. München: Hanser.
- Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (2017). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1988). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/New York: Campus.
- Hackl, B. (2000). *Systemisch denken – pädagogisch handeln? Reichweite, Paradoxien und Selbstmissverständnisse eines populären Idioms*. Innsbruck: Studienverlag.
- Kühl, S. (2017). *Man ist ja nicht gleich Leitung. Eine empirisch-qualitative Untersuchung der Professionsentwicklung von Leitungsnachwuchskräften sozialpädagogischer Einrichtungen (Dissertation)*. Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität. <http://edoc.sub.uni-hamburg.de/hstu/volltexte/2018/3207/>
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Schopper, M. (2021). *Pädagogik und Architektur im Schulhausbau. Eine Fallstudie zu pädagogischen Vorstellungen von Beteiligten an Bildungsbauprozessen*. Publikationsserver der Universität Potsdam: <https://doi.org/10.25932/publishup-50318>.
- Sydow, J. & Wirth, C. (Hrsg.) (2014). *Organisation und Strukturation. Eine fallbasierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.