



#VERNETZT

Beiträge aus dem
Netzwerk Tutorienarbeit an Hochschulen

Nr. 02
November 2017

Tutor*innen an Hochschulen - rekrutieren, einstellen, motivieren, führen und begleiten

Heike Kröpke, Hochschule Niederrhein

1 Einleitung

Fast an jeder Universität und Hochschule gibt es Tutor*innen. Ein Blick in die Hochschullandschaft zeigt, dass es mittlerweile eine große Vielfalt gibt, was in der folgenden Abbildung – jedoch ohne Anspruch auf Vollständigkeit – dargestellt wird.

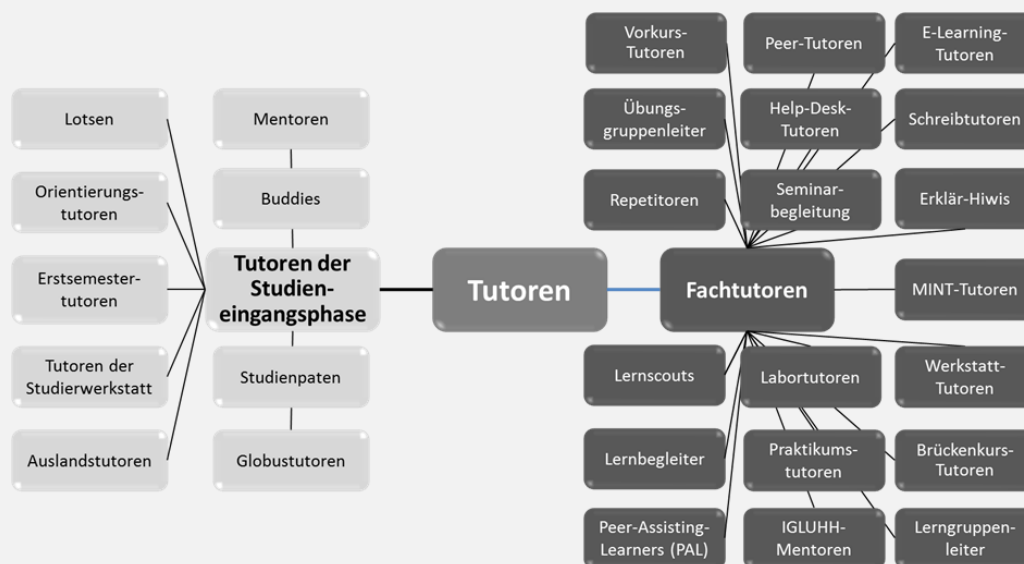


Abb. 1: Who is who der Tutorienarbeit, eigene Darstellung nach Heyner/Kröpke www.tutorienarbeit.de

Doch ungeachtet dieser Vielfalt lassen sich die Tutor*innen in zwei große Kategorien unterteilen:

Zum einen Tutor*innen für die Studieneingangsphase mit sozial-organisatorischer Funktion. Sie begleiten die Studienanfänger*innen bei einem erfolgreichen Start in das Studium um die Hochschule, den Fachbereich bzw. die Fakultät sowie den Studiengang kennenzulernen. Kennenlern- sowie Gruppenangebote helfen dabei schnell Kontakte zu anderen Kommiliton*innen zu finden. Darüber hinaus werden nicht selten auch Veranstaltungen zum Thema *Lernen lernen* angeboten.

Zum anderen gibt es die große Gruppe der Fachtutor*innen, die meist semesterbegleitend Tutorien parallel zu Vorlesungen anbieten, in denen der Lehrstoff noch einmal wiederholt, aber hauptsächlich mit konkreten Aufgaben eingeübt wird, um Klausuren bestmöglich zu bestehen.

„Die Tutorinnen und Tutoren übernehmen in allen Fällen eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Studierenden und Dozierenden und leisten einen wesentlichen Beitrag in der Lehre. Der besondere Charme ist dabei das Lernen auf Augenhöhe.“ (Kröpke 2014, 26)

Tutor*innen fallen allerdings nicht so vom Himmel, sondern sie müssen gewonnen werden, was nicht immer leicht ist; stellt das Tutorium doch noch eine zusätzliche Tätigkeit zum bestehenden Studium dar und wird im Vergleich zu vielen anderen studentischen Tätigkeiten meist nicht ausreichend honoriert. Außerdem ist es nicht immer einfach, auch die geeigneten Tutor*innen zu finden. Ist da nur eine sehr gute Prüfungsleistung oder sind auch andere Kompetenzen ausschlaggebend für eine Einstellung?

Sind Tutor*innen dann gefunden und eingestellt, kann man sie nicht ins kalte Wasser springen lassen. Sie müssen qualifiziert und bestenfalls zertifiziert werden. Darüber hinaus müssen sie weiter in ihrer Tätigkeit begleitet und geführt werden, damit sie einen Beitrag zur Qualität der Lehre leisten und professionell auf Augenhöhe lehren können. Insofern gibt es Ähnlichkeiten zum Personalmanagement, welches als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre gute Konzepte zur Bedarfsplanung, Auswahl, Einstellung, Entwicklung, Führung und Motivation sowie zur Freisetzung von Mitarbeiter*innen entwickelt hat (z.B. Scholz 2014; Ridder 2015).

Tutor*innen erfüllen auch eine strategische personalpolitische Funktion der Rekrutierung und vorgezogenen akademischen Personalentwicklung. Nach einer (empirisch ungeprüften) Wahrnehmung zufolge werden zwar nicht alle Tutor*innen Professor*innen, aber (fast) jeder Professor*in war einmal Tutor*in.

2 Woher nehmen, wenn nicht stehlen - Rekrutierung von Tutor*innen

Wie bereits erwähnt, fallen Tutor*innen in den aller seltensten Fällen vom Himmel. Sie zu rekrutieren und letztendlich einzustellen, bringt einige Hürden mit sich, die es zu bewältigen gilt. Potentielle Tutor*innen sind häufig unsicher und bewerben sich von daher aus Eigeninitiative nur vereinzelt. Wenn Studierende dennoch eine Initiativbewerbung wählen, haben sie meist großes Interesse am Fach bzw. einschlägige Erfahrungen als Nachhilfelehrer*in. Intrinsische Motivation und der Spaß an der Wissensvermittlung stehen hier dann im Mittelpunkt.

Um an geeignete Tutor*innen zu kommen, müssen gezielte Rekrutierungsstrategien gewählt werden. Hier gibt es nicht *das* Patentrezept, denn die Strukturen sind von Hochschule zu Hochschule und von Studiengang zu Studiengang sehr unterschiedlich. Dennoch gibt es Möglichkeiten der Ansprache und Anwerbung, wobei in der Regel mehrere Wege genutzt werden sollten, um erfolgreich zu sein. Im Vorfeld dazu muss natürlich die Anzahl der einzustellenden Tutor*innen sowie die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel geklärt sein.

Meist werden potentielle Tutor*innen von der Professorenschaft, Dozierenden und Mitarbeitenden direkt angesprochen, ob sie Interesse haben, ein Tutorium zu übernehmen. Die Ansprache erfolgt allgemein in Lehrveranstaltungen oder direkt nach einem guten bis sehr guten Klausurergebnis. Auch bereits eingestellte Tutor*innen kennen möglicherweise geeignete Kommiliton*innen.

Daneben können aber auch offizielle Stellenausschreibungen auf der Homepage der jeweiligen Hochschule, den Stellenportalen der Studierendenwerke, oder als Aushänge an zentralen Stellen platziert werden. Diese müssen sowohl aussagekräftig als auch formal korrekt gestaltet sein. Ebenso kann in Vorlesungen und Seminaren Werbung für Tutor*innenstellen gemacht werden. Aber auch Empfehlungen von Kolleg*innen sind mögliche Wege einer gezielten Ansprache. Gerade an großen Hochschulen kann es unter Umständen erforderlich sein, für begleitende Tutorien einer Einführungsvorlesung gleich 50 Tutor*innen auf einmal zu finden. Ist dann die Bewerber*innenzahl überschaubar tritt häufig der Fall ein, dass Lehrende keine Auswahl bei den Stellenbesetzungen vornehmen, was nicht immer zum Vorteil von allen Beteiligten sein muss. Oft gelingt es dann, dass Tutor*innen mehrere Gruppen übernehmen und sich für sie Synergien ergeben.

Sicherlich muss unterschieden werden zwischen der Anwerbung von Fach- und Erstsemestertutor*innen. Gerade bei Fachtutor*innen ist es häufig so, dass eine gute bis sehr gute Klausurnote ein zentrales Einstellungsmerkmal ist; ebenso der Eindruck, den Studierende in der Lehrveranstaltung hinterlassen hat, sofern diese teilnehmeraktivierend und interaktiv aufgebaut ist und der Dozierende das überhaupt einschätzen kann. Im Gegensatz dazu die Erstsemestertutor*innen, die oftmals gleich nach ihrer eigenen Studieneingangsphase Interesse bekunden selbst im nächsten Jahr die neuen Studierenden begleiten zu dürfen. Sie sind von ihrer eigenen Einführungswoche oder einem Erstsemestertutorium begeistert, sehen dieses Angebot als eine sinnvolle Unterstützung und möchten zu einer erfolgreichen akademischen Sozialisation beitragen. In diesem Bereich finden sich leichter Tutor*innen, da die fachliche Hürde nicht erst genommen werden muss, Sozialkompetenzen hier eher im Fokus bei der Auswahl stehen und der Einsatz zeitlich begrenzt ist. Zusätzliche Werbe- und Informationsveranstaltungen oder sogenannte Castings, in denen diese Tutor*innen gezielt ausgewählt werden, gibt es in einigen Fachbereichen bzw. Fakultäten; denn schließlich muss ein Team in der Einführungswoche gut funktionieren und man muss sich aufeinander verlassen können. Gemeinsame externe Schulungswochenenden als Vorbereitung auf den Einsatz in der Studieneingangsphase üben zudem eine hohe Anziehungskraft für die Aufnahme der Tätigkeit aus.

Die beschriebenen Rekrutierungsstrategien führen sicherlich zu unterschiedlichem Erfolg; von daher ist immer eine gute Mischung zu überlegen - machbar und umsetzbar sind sie alle, wobei sie natürlich eine verschieden große Reichweite haben. Zusätzlich können für Stellenausschreibungen auch Social-Media-Kanäle genutzt werden, wie beispielsweise Facebook

oder Twitter. Diese Medien sprechen junge Menschen an und werden von ihnen regelmäßig genutzt um News zu lesen bzw. abzurufen.

Rekrutierungsstrategien
<ul style="list-style-type: none">▪ Social Media: Facebook, Twitter, Instagram▪ Webseite: Hochschule, Lehrstuhl, Professor*in▪ Aushänge: Schwarze Bretter Fachbereich bzw. Fakultät, Bibliothek, Mensa, Büro Professor*in▪ Foren auf Lernplattformen▪ Studierendenmailverteiler▪ Jobbörsen▪ Persönliche Ansprache▪ Empfehlungen durch Dritte

Tab. 1: Rekrutierungsstrategien, eigene Darstellung

Auf jeden Fall muss aus der Stellenausschreibung, unabhängig von der Art der Werbung sowohl das Anforderungsprofil der Stelle als auch der persönliche Mehrwert für den Tutor*in klar ersichtlich werden. Darüber hinaus ebenso der Umfang der Tätigkeit, also die Anzahl der Arbeitsstunden pro Woche sowie der Zeitraum der Anstellung. Viele Studierende haben bereits einen Job und für BAföG-Bezug, Sozialabgaben oder Teilzeitstudium gelten ernstzunehmende Obergrenzen. Weiterhin muss deutlich werden, welche Unterlagen für eine Bewerbung erforderlich sind. Selbst wenn die Studierenden direkt von Professor*innen angesprochen werden, sollte eine schriftliche Bewerbung erfolgen, um die Bedeutsamkeit und die Ernsthaftigkeit der Stelle heraus zu stellen.

Empfehlenswert sind hier ein überzeugendes Anschreiben, ein Lebenslauf sowie ein Motivationsschreiben, aus dem hervorgeht, warum die Tutor*innen die Stelle haben möchten. Sowohl die Vita als auch das Motivationsschreiben müssen nicht umfangreich und sehr ausführlich geschrieben werden, denn das Bewerbungsverfahren sollte in einem ausgewogenen Verhältnis zu der ausgeschriebenen Stelle stehen. Dennoch müssen aussagekräftige Informationen darin vorkommen, sodass man sich ein Bild von der sich bewerbenden Person machen kann. Leitfragen können helfen das entsprechende Schreiben zu formulieren und schaffen darüber hinaus Vergleichsmöglichkeiten zwischen Bewerber*innen, sofern mehrere sich auf eine Stelle bewerben.

Fachkompetenz, d.h. Sach- und Fachprobleme erkennen und lösen können, ist bei Bewerber*innen meist vorhanden; sozial sowie personale Kompetenz, nämlich der Umgang mit Menschen und Gruppen sowie das Steuern von sozialen Prozessen ist nicht immer (ausreichend) gegeben, was letztendlich die Qualifizierung von angehenden Tutor*innen unerlässlich macht.

3 Wer die Wahl hat, hat die Qual - Einstellung von Tutor*innen

Die für die Aufgabe geeigneten Bewerber*innen zu erkennen, ist allerdings nicht tägliches Geschäft von Lehrenden oder in Tutorienprogrammen Tätigen und erfolgt von daher oft nicht systematisch.

Bei der Einstellung von Tutor*innen muss im Vorfeld klar sein, wer das Bewerbungsgespräch führt. Ist es der Professor*in oder sind es Mitarbeiter*innen der Verwaltung, Tutor*innenbeauftragte oder ggf. noch andere Akteur*innen. Das Gespräch sollten auf jeden Fall diejenigen führen, die auch später mit dem Tutor*in zusammenarbeiten. Nur so kann man sich einen Eindruck verschaffen, ob die Person die Richtige sein wird, ob sie ins Team passt und die anstehenden Aufgaben auch bewältigen kann.

In den Bewerbungsgesprächen müssen die Kompetenzen thematisiert werden, selbst wenn diese aus dem Motivationsschreiben hervorgehen, das heißt einerseits die fachlichen Kompetenzen (sofern sie nicht über ein gutes Klausurergebnis feststeht) andererseits (vor allem) die personale sowie die sozialen Kompetenzen, wie beispielsweise Auftreten, Authentizität, Flexibilität, Kommunikation, Teamfähigkeit, Selbstmanagement etc. Dabei sollte im gemeinsamen Gespräch nicht nur der Lebenslauf wiederholt werden; die eigene Motivation und die persönlichen Erfahrungen in eine Geschichte verpacken zu lassen in Form eines Storytelling, gibt weitaus mehr Einblick. Gefragt sind echte und authentische Gegebenheiten, die zeigen, warum man darauf brennt, den Job zu bekommen. Mögliche Punkte, die im Gespräch thematisiert werden können:

- Spaß an der fachlichen Vermittlung
- Erfahrung bzw. Engagement im Umgang mit Gruppen
- Einstellung zum Thema Diversität
- Motivation für die Tutorienarbeit
- Einschätzung des persönlichen Verantwortungsbewusstseins
- Umgang mit Spontaneität und Flexibilität
- Vorstellung von Teamarbeit

Daneben müssen in dem Vorstellungsgespräch auch die Aufgaben und Pflichten von Tutor*innen deutlich gemacht werden. Wie ist das Tutorium in die Lehrveranstaltung eingebettet? Welche Erwartungen hat ein Dozent*in an den angehenden Tutor*in? Diese wichtigen Rahmenbedingungen müssen klar angesprochen werden, damit beide Seiten wissen worauf sie sich einlassen und Konflikte nicht schon vorprogrammiert werden. Dieser realistic job preview verhindert, dass Tutor*innen mit falschen Vorstellungen eine Tätigkeit aufnehmen und auch von ihrer Seite aus das Interesse zurückziehen. In machen Hochschulen gibt es beispielsweise Leitfäden, die Tutor*innen ausgehändigt werden und die ihnen sowohl auf einer methodisch-didaktischen als auch auf einer organisatorischen Ebene Hilfestellung geben.

Themen und Fragen, die für ein Bewerbungsgespräch bereits im Vorfeld geklärt sein müssen, sind beispielsweise:

- Wie werden Absprachen getroffen? In persönlichen Gesprächen oder per E-Mail-Kontakt? In welchen zeitlichen Abständen?
- Was sind konkret die Rechte, die Aufgaben und die Pflichten von Tutor*innen?
- Gibt es regelmäßige Tutor*innentreffen? Sind diese verpflichtend? Zählen diese zur Arbeitszeit?
- Wie sieht die Qualifizierung und Zertifizierung von Tutor*innen aus? Ist eine Teilnahme daran Pflicht?
- Werden Hospitationen durchgeführt?
- Müssen Lerninhalte aus Vorlesungen wiederholt oder nur durch Übungen und Aufgaben vertieft werden? Wie sollen die Tutoriumsteilnehmenden genau auf die Klausur vorbereitet werden? Gibt es Aufgabenkataloge, alte Klausuren etc., die bearbeitet werden können?
- Ist eine Betreuung der Tutanden in Foren auf einer Lernplattform (z.B. Moodle, Ilias etc.) vorgesehen?
- Ist die Eigeninitiative der Studierenden durch teilnehmeraktivierende Methoden in den Tutorien zu fördern?
- Muss eine Bereitschaft zur Evaluation und Qualitätssicherung gegeben sein?

Als strukturiertes Instrument hat sich das sogenannte Multimodale Interview mit einem vorgegebenen Gesprächsablauf bewährt: Gesprächsbeginn – Selbstvorstellung des Bewerbers – Freier Gesprächsteil – Berufsinteressen/Berufs- und Organisationswahl – Biographiebezogene Fragen – Realistische Tätigkeitsinformation – Situative Fragen – Gesprächsabschluss. Nicht alle Punkte müssen bei jedem Gespräch in gleicher Weise berücksichtigt werden; sie dienen dennoch als Vergleichbarkeit und Aussagekraft, insbesondere auch durch den Anteil situativer Fragen (vgl. Schuler, 2017).

Exkurs – Assessment Center zur Auswahl von Tutor*innen

Im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Niederrhein wurde zur Auswahl von Tutor*innen ein Assessment Center (AC) durchgeführt, da es hier immer mehr Bewerbungen gab als Einstellungen möglich waren. Da der zuständige Professor für eine Einstellung nicht nur gute Klausurnoten einforderte, sondern auch die sogenannten Soft Skills als überaus wichtig empfand, wurde ein AC durchgeführt. Der Ablauf wird hier jetzt in kurzen Schritten dargestellt:

- Es erfolgte eine schriftliche Stellenausschreibung auf der Homepage des Fachbereichs sowie die Bekanntgabe in der Vorlesung.
- Die potentiellen Tutor*innen konnten sich mit folgenden Unterlagen auf die Stelle bewerben: Anschreiben, Motivationsschreiben, Lebenslauf sowie entsprechende Zeugnisse oder Bescheinigungen aus einem Praktikum, Jugend- oder Sportverbände etc.
- Die ausgewählten Kandidat*innen wurden schriftlich zu dem eintägigen AC eingeladen (incl. Ablaufplan für den Tag).
- Im Rahmen des AC mussten die Tutor*innen verschiedene Übungen durchlaufen und Aufgaben erledigen: 1. Selbstpräsentation zum Thema „Motivation für die Tutor*innenstelle“, 2. Interview zu fachlichen Fragen, zur Motivation &

Arbeitsweise sowie zur eigenen Persönlichkeit (Stärken und Schwächen), 3. Teamaufgabe zum Thema „Ausarbeitung einer Tutoriumsstunde“ sowie 4. Gesprächssimulation „Beratungsgespräch zwischen Tutor*in und Tutand*in“.

- Das AC wurde in Kooperation mit dem zuständigen Professor, der Leiterin des Tutorenprogramms sowie mit zwei Mitarbeitern einer Personalagentur durchgeführt, die in engem Kontakt zur Hochschule Niederrhein steht.
- Eine geschulte Beobachter*innengruppe begleitete den Tag über das AC.
- Zum Ende des Tages gab es anhand von sehr umfangreichen Feedback-Bögen eine ausführliche Rückmeldung an die Teilnehmenden, u.a. mit konkreten Vorschlägen um die eigenen Kompetenzen weiterhin zu optimieren.
- Eine Zu- bzw. Absage erhielten die Kandidat*innen fernmündlich in der darauffolgenden Woche.

Dieses AC wurde als Pilotphase durchgeführt. Alle Kandidat*innen waren von dem Tag begeistert, wenn er auch als sehr anstrengend beschrieben wurde. Es wurde als eine gute Möglichkeit gesehen Fachtutor*innen nicht nur nach besten Noten auszuwählen und gleichzeitig ein AC kennenzulernen, gerade auch im Hinblick auf den späteren Berufseinstieg. (vgl. Görn et al. 2002, 59 ff.)

4 Mit Speck fängt man Mäuse - Anreizsysteme für Tutor*innen

Viele Tutor*innen finanzieren u.a. mit ihrem Gehalt ihr Studium. Sicherlich gibt es viele Jobs, in denen sie mehr Geld verdienen könnten; ist der Stundenlohn, den Hochschulen zahlen oftmals nicht allzu hoch. Monetäres ist bei den meisten Tutor*innen dann auch nicht das einzige ausschlaggebende Moment ein Tutorium zu übernehmen, für sie zählen auch noch andere Kriterien, wie zum Beispiel:

- Lernen durch Lehre
- Vertiefung der eigenen fachlichen Kenntnisse
- Spaß an der Arbeit mit und in Gruppen
- Netzwerken innerhalb der Hochschule
- Aktive Mitgestaltung an einer Hochschulkultur
- Persönliche Weiterentwicklung
- „Ehre“ für die Hochschule arbeiten zu dürfen
- Lernen für Studium und Beruf
- Gute Vereinbarkeit mit dem Studium, da lange Anfahrtswege zu einem Arbeitsplatz wegfallen (vgl. Ergebnisse aus der Veranstaltung „Prof meets Tutor“ an der Hochschule Niederrhein, November 2014)

Dennoch müssen darüber hinaus weitere Anreize geschaffen werden, damit Tutor*innen Interesse haben auch langfristig ein Tutorium zu übernehmen:

- Qualifizierung und Zertifizierung
- Persönliche Wertschätzung der Tutor*innen

- Auslobung von Tutorienpreisen (vgl. Kröpke 2013, 108 ff.)
- Regelmäßiger Tutor*innenempfang, zu dem eingeladen wird
- Kontinuierliche Betreuung durch Lehrende (inhaltliche und organisatorische Hilfestellung bei der Planung und Vorbereitung von Tutorien)
- Vergabe von ECTS-Punkten (vgl. Heyner/Hackbarth 2017)
- Transparentes Vertragsmanagement
- Unterstützung bei Verwaltungsprozessen
- Ausstellung eines Arbeitszeugnisses bzw. einer Tätigkeits-Bescheinigung
- Verbund von Tutor*innen (z.B. „Der Berliner Tarifvertrag für studentische Beschäftigte“ von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Landesverband Berlin, 2013)
- Danke-Schön-Aktionen (z.B.: Exkursionen, Grillen ...)
- Garantierte Treffen zur Abstimmung von Lehr- und Lerninhalte aufeinander
- Liste mit wichtigen Kontakten
- Einbringen von Verbesserungsvorschläge
- Mitarbeit sowie Aktualisierung von Manuskripten und Aufgabenkatalogen

	Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation
	Materielle Anreize		Immaterielle Anreize		
	Finanzielle Anreize	Geldwerte Anreize	Soziale Anreize	Organisationale Anreize	Anreize der Arbeit selbst
Beispiele	Studentischer Arbeitslohn	Vergünstigungen (z.B. für die Regelstudienzeit)	Anerkennung/ Status	Studienfreundliche Arbeitszeiten	Arbeitsinhalt
	Erlass der Studiengebühren für ein Semester	Gutscheine	Kontakt mit Studierenden aus anderen Semestern	Arbeiten und Studieren an einem Ort	Gruppenleitung Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
	Auslobung von Wettbewerben mit Geldpreisen	Fortbildungen	Zusammenarbeit mit anderen Tutor*innen/ Professor*innen Kennen lernen der Organisation Hochschule	Anerkennung von Studienleistungen (ECTS) Öffentlichkeitswirksame Auszeichnungen Zertifikat	Freude am Teilen von Wissen/ Erfahrungen

Tab. 2: Elemente eines umfassenden Anreizsystems für Tutor*innen, Matheis/Worth 2013, 90 in Anlehnung an Thom/Ritz 2008, 351

5 Gut eingestellt, gut aufgestellt - Begleitung von Tutor*innen

Tutor*innen wissen es zu schätzen in einem Team zu arbeiten, dass gut geleitet wird, d.h. in dem Planung, Organisation, Koordination, Innovation gelebt wird und in dem Kooperation groß geschrieben wird. Eine offene, transparente und vor allem vertrauensvolle Kommunikation ist in diesem Rahmen äußerst wichtig, in dem Informationen weitergegeben und Vorgehensweisen festgelegt werden. Aufgaben müssen initiiert und aktiviert werden und Tutor*innen sollten mitentscheiden können, da wo es möglich ist. Konflikte sollten konstruktiv gelöst werden (*vgl. Blümmert 2011, 54 ff.*).

Alle Ansprechpartner*innen bzw. Betreuer*innen sollten die Tutor*innen wertschätzend behandeln und sie ernst nehmen. Von daher eignet sich hier ein kooperativer bzw. situativer Führungsstil verbunden mit klaren Führungstechniken, wie beispielsweise:

- SMART Arbeitsziele benennen
- Durchdacht Aufgaben delegieren
- Realistisch Feedback geben
- Gezielt motivieren sowie Anerkennung geben
- Aktiv zuhören
- Gekonnt Fragen stellen
- Strukturiert Gespräche führen
- Professionell Besprechungen moderieren
- Wirksam kontrollieren und bewerten (*vgl. Daigeler 2010, 49 ff.*)

Dabei muss eine kontinuierliche gleichbleibende Betreuung seitens des Fachbereiches bzw. der Fakultät sichergestellt werden, genauso wie ein Austausch innerhalb der Tutor*innengruppe. Außerdem sollten Materialien und die notwendige Technik zu Verfügung gestellt werden, um optimale Lehr- und Lernsettings zu gewährleisten.

Zielgruppenspezifische Schulungen angeboten durch spezielle Tutorienbeauftragte bereiten die Tutor*innen methodisch und didaktisch auf ihren Einsatz vor. Neben punktuellen Schulungen empfiehlt sich ein begleitendes Coaching anzubieten, an dem Tutor*innen während des Semesters teilnehmen können, um Fragen zu klären und ggf. Problemlösungen für schwierige Tutoriumssituationen ergebnisorientiert zu diskutieren. Die Begleitung durch ein entsprechendes Tutorienprogramm an der Hochschule bzw. Universität ist als add-on Angebot zu der fachlichen Begleitung durch die zuständigen Lehrenden zu sehen und trägt stark zur Professionalisierung der Tutor*innen bei. Weitere Formate, wie z.B. Hospitationen, Reflexionsgespräche, themenbezogene Kurzworkshops oder Tutorienwerkstätten, Evaluationen und vieles andere mehr tragen dazu bei Tutor*innen während ihres Einsatzes optimal zu

begleiten und nicht sich selbst zu überlassen. (vgl. *Ergebnisse aus der Veranstaltung „Prof meets Tutor“ an der Hochschule Niederrhein, November 2014*)

Auch wenn die Betreuung und Begleitung von Tutor*innen zunächst einmal nach sehr viel Engagement, Einsatz und Mehrarbeit klingt, so erleichtert eine gute Basis im Nachhinein eine erfolversprechende Tutorienarbeit vor Ort und leistet damit nachhaltig einen wertvollen Beitrag zur Steigerung der Qualität der Lehre. Darüber hinaus wird damit eine weitere wichtige Säule in der Hochschuldidaktik verstetigt und führt nicht zuletzt personalpolitisch zu einer gelungenen wissenschaftlichen Nachwuchsförderung. Um Tutorienarbeit in all ihren Facetten noch stärker in den Fokus der Hochschullandschaft zu rücken, bedarf es einer (noch) stärkeren Zusammenarbeit aller Agierenden. Möglicherweise sogar mit der Expertise und dem professionellen Blickwinkel aus dem Personalmanagement der freien Wirtschaft!?

Literatur

- Blümmert, G. (2011). Führungstrainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. Bonn: ManagerSeminare-Verlag.
- Daigeler, T.; Hölzl, F.; Raslan, N. (2010). Führungstechniken. Planegg und München: Haufe.
- Görn, A. (2002). Assessment-Center als Methode moderner Personalentwicklung. Ein Leitfaden für die Praxis. Landau: Empirische Pädagogik.
- Heyner, M.; Hackbarth, S. (2017). Optionen der Kreditierung von Tutorienarbeit an Hochschulen. URL: http://www.tutorienarbeit.de/fileadmin/pdf/VERNETZT_01_Heyner_Hackbarth_2017_mh.pdf, letzter Zugriff: 30.10.2017.
- Heyner, M.; Kröpke, H. (2017). Who ist who (eigene Darstellung): URL: <http://www.tutorienarbeit.de/index.php?id=25>, letzter Zugriff: 30.10.2017.
- Kröpke, H. (2013). Der Tutorenpreis an der Hochschule Niederrhein. In: Kröpke, H.; Ladwig, A. (2013). Tutorienarbeit im Diskurs. Qualifizierung für die Zukunft. Münster: LIT-Verlag. 89-105.
- Kröpke, H. (2014). Tutoren erfolgreich im Einsatz. Ein praxisorientierter Leitfaden für Tutoren und Tutorentrainer.
- Matheis, I.; Worth, M.-A. (2013). Über die Kunst Tutoren zu gewinnen – Überlegungen zur Entwicklung eines nachhaltigen Anreizsystems für Tutoren. In: Kröpke, H.; Ladwig, A. (2013). Tutorienarbeit im Diskurs. Qualifizierung für die Zukunft. Münster: LIT-Verlag. 89-105.
- Ridder, H.-G. (2015). Personalwirtschaftslehre. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Scholz, C. (2014). Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München: Vahlen.
- Schuler, H. (2017). Das Einstellungsinterview. Göttingen: Hogrefe Verlag.