

Transformation einer Hochschule durch Recognition of Prior Learning

Etablierung einer RPL-freundlichen Kultur im Hochschulkontext

Susanna Boldrino

Abstract: Die Anerkennung non-formaler und informeller Kompetenzen (*Recognition of Prior Learning*, RPL) hat sich als strategische Gestaltungsmöglichkeit im Rahmen von lebenslangem Lernen etabliert. Die Novelle der Hochschulgesetze in Österreich 2021 schuf einen rechtlichen Rahmen dafür, non-formale und informelle Kompetenzen im Ausmaß von 90 ECTS anzuerkennen. Viele Hochschulen in Österreich haben bereits entsprechende Satzungen und Verfahren etabliert. Die Anerkennung dieser Kompetenzen bleibt jedoch eine Herausforderung, da neben den rechtlichen und verfahrenstechnischen Voraussetzungen eine RPL-freundliche Unternehmenskultur erforderlich ist. Die Werte und Geschichten, die eine Hochschule prägen, sind ebenso unsichtbar wie bedeutend. Emotionen spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Die Anerkennung von Kompetenzen löst Reaktionen aus, von Bedenken über Verfahrensqualität bis hin zur Sorge um Studierbarkeit und Vorbehalte, sich für neue Ideen und Wege des Wissenserwerbs zu öffnen. Eine RPL-freundliche Kultur ist daher ein entscheidender Schritt, um Vertrauen in RPL aufzubauen. Der vorliegende Beitrag argumentiert, dass die Implementierung einer RPL-freundlichen Kultur das Engagement dreier Hauptakteur*innen bedarf. Hochschulleitungen müssen erstens RPL als strategisches Element etablieren, das Qualitätsentwicklung sowie Wachstum der Hochschule unterstützt. Zweitens tragen Lehrende durch präzise Lernergebnisse und die Akzeptanz von Qualitätssicherungsmechanismen bei, dass RPL als Entwicklungsprozess und nicht als bürokratische Hürde wahrgenommen wird, während drittens Studierende als gut informierte, engagierte Beteiligte Vertrauen in RPL stärken. Viertens besteht die Bedeutung des rechtlichen Rahmens darin, diesen drei Hauptakteur*innen Orientierung und Leitlinien zu geben, um eine gemeinsam getragene Kultur zu entwickeln. Dialog und Reflexion ermöglichen gemeinsames Lernen und Aufbau von Vertrauen innerhalb und außerhalb der Hochschule. Eine RPL-freundliche Kultur kann die Transformation einer Hochschule in Richtung eines neuen Hochschulmodells mit einem offenen Bildungsverständnis ermöglichen, wenn RPL als persönlicher sowie systemischer Entwicklungsprozess gelebt wird.

Keywords: Anerkennung von non-formalen und informellen Kompetenzen, Transformation, Organisationskultur, Recognition of Prior Learning, transformation, organizational culture

1. Strategischer Auftrag als zentrale Voraussetzung für eine RPL-freundliche Kultur

Der europaweit gebräuchliche Begriff *Recognition of Prior Learning (RPL)*¹ umfasst formale, non-formale und informelle Anerkennungen. RPL soll insbesondere im Europäischen Hochschulraum (European Higher Education Area – EHEA) vorange-trieben werden, wobei es schon früher erste Bemühungen wie etwa in Großbritannien gab. In den aktuellen gesetzlichen Grundlagen des österreichischen Hochschulsektors wird der Begriff *Anerkennung* verwendet, der die Anrechnung von Kompetenzen aus Hochschulen, höheren Schulen und beruflichen sowie außerberuflichen Tätigkeiten regelt und ein Validierungsverfahren erfordert (BMBWF, 2024).

Dieser Beitrag bezieht sich auf die Anerkennung non-formaler und informeller Kompetenzen, die im Rahmen der beruflichen Tätigkeit, in der beruflichen Weiterbildung oder im Kontext des täglichen Lebens erworben wurden. Vor diesem Hintergrund weist die deutsche Hochschulrektorenkonferenz darauf hin, dass die leitende Idee darin besteht, „Kompetenzen nicht mehrfach abzufragen. Auf diese Weise können die Prüfungsbelastung und der Zeitaufwand für das Studium sinnvoll reduziert oder zumindest nicht (unnötig) erhöht und somit die Studierbarkeit verbessert werden.“ (HRK, 2022, S. 9)

Beispiele für nicht formales Lernen beinhalten innerbetriebliche Weiterbildungen, Kurse an Einrichtungen der Erwachsenenbildung oder strukturiertes Online-Lernen. Informelles Lernen findet im Alltag statt und ist nicht strukturiert bzw. organisiert. Beispiele dafür sind Führungserfahrung, Programmierkenntnisse, Tätigkeiten im Ehrenamt, in der Jugendarbeit oder in weiteren Betreuungsaktivitäten für verschiedene Zielgruppen. Mittels Validierung werden die erworbenen Kompetenzen und Lern-ergebnisse durch eine zugelassene Stelle überprüft, bewertet und die Ergebnisse zerti-fiziert (AQ Austria, 2016).

Anerkennungen von Kompetenzen, die im österreichischen Bildungssystem au-ßerhalb einer Hochschule erworben wurden, gewinnen seit der Veröffentlichung der *Strategie zum lebensbegleitenden Lernen in Österreich: LLL: 2020* (Bundesregierung Österreich, 2011) an Bedeutung. Die Anerkennung non-formal und informell erwor-bener Kompetenzen war zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der Strategie an Hoch-schulen noch nicht etabliert, obwohl sie an den österreichischen Fachhochschulen bereits in der ersten Fassung des Fachhochschul-Studiengesetzes 2013, seit 2021 als Fachhochschulgesetz FHG bezeichnet, möglich war (aktuelle Fassung Bundesrecht, 2024b).

1 „Unter den Akronymen RPL (recognition of prior learning) bzw. AP(E)L (accreditation of prior – experiential – learning) wurden an Hochschulen Großbritanniens bereits vor der Ratifizierung des Bologna-Prozesses Verfahren der Anrechnung entwickelt, angewandt und damit das Ziel einer ‚widening participation‘ und stärkeren Inklusion von nicht tradi-tionell Studierenden verfolgt.“ (Freitag & Hans Böckler Stiftung, 2010, S. 6)

Um RPL an Hochschulen voranzutreiben, initiierte das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) in Kooperation mit der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria) sowie mit einzelnen Universitäten und Hochschulen Projekte unterschiedlicher Art zur Unterstützung einer breiten Diskussion der Thematik und Implementierung von Maßnahmen. Insbesondere der *Gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan (GUEP)* sowie der *Fachhochschulentwicklungsplan* forderte von Hochschulen eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem Thema (Park & Preymann, 2022).

- Der bereits veröffentlichte *GUEP 2025–2030* führt die Forderung nach Beachtung der Validierung von non-formal und informell erworbenen Kompetenzen in 22 öffentlichen Universitäten in Österreich fort. Der *GUEP 2016–2021* hat schon die „Schaffung verbindlicher und transparenter Validierungs-, Äquivalenzprüfungs- und Anerkennungsverfahren für den Zugang und die Anrechnung auf ein Curriculum sowie die Weiterentwicklung entsprechender Standards“ vorgesehen (BMBWF, 2015, S. 14). Im *GUEP 2025–2030* heißt es im Handlungsfeld Umsetzungsziel 3c: „Stärkung der Validierung von außerhochschulischen Kompetenzen“ (BMBWF, 2022a, S. 30).
- Der *Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan 2023/24–2025/26* hält wie auch schon in der *Vorgängerversion 2018/19–22/23* fest, dass der Validierung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen eine zentrale Rolle zukommt. Fachhochschulen werden aufgefordert, entsprechende transparente Verfahren zu entwickeln, in ihren Satzungen zu verankern und diese anzuwenden (BMBWF, 2023).
- Im *Entwicklungsplan für Pädagogische Hochschulen 2021–2026* findet sich unter dem Punkt „Studierendenorientierte Ausrichtung des Studiums“ folgender Bezug zu RPL: „Weiterentwicklung der Studienberechtigungsprüfung auch im Hinblick auf die Anrechnung nicht-formaler und informeller Leistungen in Zusammenarbeit mit dem BMBWF.“ (BMBWF, 2019, S. 27)
- Im *Hochschulplan 2030*, der alle vier Hochschulsektoren Österreichs adressiert (Universitäten, Fachhochschulen, Privathochschulen und Privatuniversitäten sowie Pädagogische Hochschulen), wird unter dem Abschnitt *Neue Bildungsbiografien und Durchlässigkeit* auf die veränderten Anforderungen an ein Hochschulstudium, die zunehmende Notwendigkeit lebensbegleitend zu lernen und die steigende Heterogenität der Studierenden Bezug genommen (BMBWF, 2022b).

Strategien und Entwicklungspläne fordern von Hochschulen, RPL in Satzungen zu verankern, qualitätsgesicherte Verfahren zu etablieren und diese Bestimmungen zu leben. Europäische Leitlinien bieten dafür einen theoretischen Rahmen (Cedefop, 2023).

Hochschulen verfügen über rechtliche Möglichkeiten für RPL und weisen schon erste Erfahrungen mit entsprechenden Verfahren auf. Ein Grundstock an Know-how wurde durch Projekte und Workshops der AQ Austria vermittelt (AQ Austria, 2024).

Die Aktualisierung von Satzungen bezüglich RPL ist weit fortgeschritten, wobei über die Hälfte bereits von akademischen Gremien beschlossen wurde (Birke, 2023).

Die Implementierung von RPL an Hochschulen verlangt eine Auseinandersetzung mit Strategie, Struktur und Kultur, da diese von der Autonomie und den Zielen der jeweiligen Hochschule sowie den unterschiedlichen Einstellungen der Hochschulangehörigen geprägt ist. Es reicht demnach nicht aus, Satzungen zu erarbeiten, Schulungen anzubieten und Verfahren einzuführen. Um den strategischen Mehrwert von RPL herauszuarbeiten und eine RPL-freundliche Kultur zu schaffen, ist ein umfassendes Engagement der gesamten Hochschule erforderlich. Ohne diesen Rahmen werden organisatorische Innovationen nur unzureichend umgesetzt. RPL bleibt daher für viele Hochschulen Neuland.

In diesem Beitrag wird untersucht, ob eine *RPL-freundliche Kultur* an Hochschulen die Anerkennung non-formaler und informeller Kompetenzen als Entwicklungsprozess begünstigen kann und dadurch als entscheidender Faktor für die Akzeptanz von RPL sowie für die Transformation von Hochschulen wirkt.

2. Rechtliche Rahmenbedingungen und Wissensaufbau

Die Schaffung einheitlicher rechtlicher Rahmenbedingungen für die vier Hochschul-sektoren, die mit den strategischen Aufträgen korrespondieren, ermöglichen RPL-Verfahren an den Hochschulen und sind als Leitlinie entscheidend für die Etablierung einer RPL freundlichen Kultur an einer Hochschule.

a) Aktueller rechtlicher Rahmen für RPL in Hochschulen

Die Novelle der Hochschulgesetze 2021 (BMBWF, 2021) gestaltete einen rechtlichen Rahmen für die Anerkennung von non-formal und informell erworbenen Kompetenzen im Ausmaß von 90 ECTS auf das Curriculum. Hochschulen sind per Gesetz gefordert, Richtlinien zur Anerkennung und Validierung non-formal und informell erworbener Kompetenzen zu erarbeiten. Am 24. April 2024 passierte eine weitere Novelle der Hochschulgesetze den Bundesrat, die u. a. Anpassungen in Gesetzespassagen zu Anerkennungen beinhalten und mit Juli 2024 in Kraft treten (Parlament Österreich, 2024a).

- Zu § 78 Universitätsgesetz (UG 2002)
Der Begriff „Qualifikationen“ wurde gegen „Kompetenzen“ ausgetauscht (Parlament Österreich, 2024b, S. 21).
In den Erläuterungen wurde eine Klarstellung zur Höchstgrenze für nicht-hochschulische Leistungen aufgenommen (Parlament Österreich, 2024c, S. 12).
- Zu § 12 des Fachhochschulgesetzes (FHG)
Anpassung an eine Änderung in § 78 UG. Es ist vorgesehen, dass Prüfungen, andere Studienleistungen und Kompetenzen anerkannt werden. Anzuerkennen ist, wenn die Vorqualifikationen keine wesentlichen Unterschiede mit dem Anforder-

rungsprofil hinsichtlich des Inhaltes und Umfanges der zu erlassenden LVs oder Modulen aufweisen. Der Begriff „Qualifikationen“ wurde mit der Novelle 2024 gegen „Kompetenzen“ ausgetauscht.

In den Erläuterungen wurde aufgenommen: „Die Studierenden trifft eine Mitwirkungspflicht bei der Feststellung der beruflichen Kompetenzen“ (Parlament Österreich, 2024c, S. 24).

- § 56, 57 des Bundesgesetzes über die Organisation der Pädagogischen Hochschulen und ihre Studien (Bundesrecht, Hochschulgesetz, 2005).
Änderungen in § 56 analog zur Änderung im UG. Ein neuer Abs 3a wurde in § 56 eingefügt. Dazu heißt es in den Erläuterungen: „Es werden die pauschalen Anerkennungsregelungen für bestimmte Hochschullehrgänge und für die Lehramtsstudien für Sekundarstufe (Berufsbildung) verankert.“ (Parlament Österreich, 2024c, S. 18)
- § 8, 12 des Privathochschulgesetzes (PrivHG)
Ergänzung analog zum UG in § 8 mit der Novelle 24.

b) Unterstützung der Implementierung von RPL in Hochschulen durch Projekte und Netzwerke

Die Implementierung von RPL wurde seit 2014 von der AQ Austria durch Projekte und die Etablierung eines nationalen sowie in der Folge europäischen RPL-Netzwerks mit Vertretungen aus Hochschulen der vier Sektoren des tertiären Bildungswesens unterstützt (AQ Austria, 2024). In den ersten drei Projekten erwuchs ein Verständnis zur Bedeutung von RPL und zu qualitätsgesicherten Verfahren, zu Schritten der Implementierung und damit verbundenen Herausforderungen und Lösungen.

Der Schritt nach Europa erfolgte im Erasmus+-Projekt *PPL in practice*² durch die AQ Austria als Kooperationspartner sowie der FH Campus Wien, der Universität für Bodenkultur Wien und der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich als Hochschulpartner und dem BMBWF als stiller Partner. 2021 entstand aus einem informellen Netzwerk von zehn Hochschulen in Österreich das *RPL Network Austria*³ mit den Schwerpunkten Interpretation und Umsetzung von rechtlichen Themen sowie Erfahrungsaustausch und Beratung.

Basierend auf den bisherigen Aktivitäten wurde im Erasmus+-Projekt des OeAD *3-IN-AT-PLUS 2022–2024*⁴ von der AQ Austria der Zusammenschluss nationaler Netzwerke auf europäischer Ebene gefördert. Dadurch entstand das *European RPL*

2 Recognition of Prior Learning in Practice – RPLiP – Erasmus+-Project (2019–2021). Verfügbar unter: Recognition of Prior Learning in Practice (RPLiP) [29.04.2024].

3 RPL Network Austria (2021). Verfügbar unter: https://www.aq.ac.at/de/anererkennung_anrechnung/rpl-network-austria.php [29.04.2024].

4 Erasmus+-Projekts INterconnection/INnovation/INclusion: Austrian contributions to the EHEA 2030 (3-IN-AT-PLUS). (2022–2024). Verfügbar unter <https://oead.at/de/expertise/europaeischer-hochschulraum/3-in-at-plus-2022-2024> [29.04.2024].

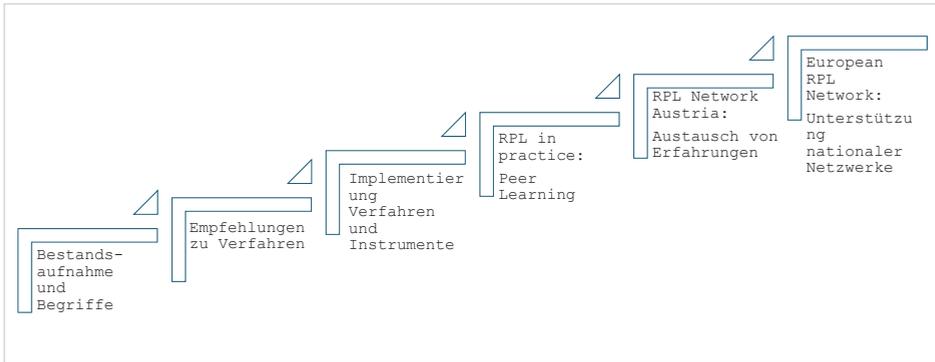


Abb. 1: Aufbau RPL durch AQ Austria (eigene Darstellung). Quelle: AQ Austria Projekte (ab 2014). Verfügbar unter https://www.aq.ac.at/de/anererkennung_anrechnung/aq_austria_projekte.php [29.04.2024]



Abb. 2: Wissenstreppe (BMKÖS, 2020, nach North, 2002)

Network⁵, das einen institutionalisierten Erfahrungsaustausch und das Voneinander-Lernen zum Fokus hat. Ziel ist, dass die Erfahrungen in die nationalen Netzwerke und Projekte zurückfließen und die Implementierung von RPL in Europa gestärkt wird.

Die Novellierung der gesetzlichen Regelungen in allen Sektoren des tertiären Bildungswesens und der Wissensaufbau durch Projekte und Netzwerke kann mit der Wissenstreppe von North verglichen werden. In Abbildung 2 ist dargestellt, wie die Treppe ausgehend von Zeichen, Daten und Informationen über Handeln zu Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit führt.

Wissen ist an Personen gebunden, denn die Expertise der Wissensträger*innen entwickelt sich erst in der Anwendung und Reflexion unter Rückgriff auf das persönliche Bezugssystem und die eigene Wahrnehmung. Institutionalisierte nationale und europäische RPL-Netzwerke unterstützen die Professionalisierung des Hochschulsek-

5 European RPL Network (ab 2023). Verfügbar unter https://www.aq.ac.at/de/anererkennung_anrechnung/european-rpl-network.php [29.04.2024]

tors hinsichtlich des Aufbaus von Expertise und Effizienz in Bezug auf RPL, das heißt, die beteiligten Personen entwickeln die erforderlichen Kompetenzen.

3. Die Rolle von Emotionen und Werten in einer RPL-freundlichen Kultur

Nationale Strategien und Zielsetzungen sowie der rechtliche Rahmen mit der Novelle der Hochschulgesetze 2024 fordern also von Hochschulen eine verstärkte Auseinandersetzung mit RPL. Aufgrund ihrer strategischen Zielsetzungen als autonome Organisationen befinden sich Hochschulen bei der Implementierung von RPL auf verschiedenen Umsetzungsstufen. Dies zeigen die Zwischenevaluierung zur Strategie der Sozialen Dimension (Park & Preymann, 2023) sowie Stimmungsbilder aus AQ-Austria-Aktivitäten in Workshops, Projekten und Netzwerken (AQ Austria, 2024).

Auch wenn Umsetzungsprozesse unterschiedlich ausfallen, lassen sich Elemente beschreiben, die deren typischen Kern ausmachen. Dieser kann in harte und weiche Faktoren unterteilt werden (Lombriser & Abplanalp, 2005). Harte Faktoren befinden sich auf der Sachebene, sichtbar als Ziele, Regeln, Organisation (Strukturen, Prozesse, Funktionen). Weiche Faktoren sind unsichtbar und werden auf der Beziehungsebene einer Organisation deutlich, wie in der Kultur mit den Elementen Menschen, Ethik, Kommunikation (Häfele, 2009), dazu gehören Emotionen. Park und Preymann (2022) gelangen im Rahmen ihrer Befragung von Hochschulangehörigen zu folgendem Ergebnis:

- Zuerst muss ein Bewusstsein geschaffen werden für Handhabung und Umsetzung.
- Vertrauen in Validierungsverfahren, Verlässlichkeit und Transparenz ist vorab zu etablieren.
- Hochschulangehörigen müssen Nutzen bzw. (Mehr-)Wert vermittelt werden.
- Einstellungswandel: Eine Änderung des Mindsets ist erforderlich.

Bewusstsein, Vertrauen, Werte und Einstellungen sind kulturelle Faktoren, die die Umsetzung von RPL maßgeblich beeinflussen, da mit RPL ein traditionelles Bildungsverständnis in Frage gestellt wird und eine Öffnung für neue Ideen und Wege des Wissenserwerbs erforderlich ist. Diese Faktoren sichtbar zu machen, um einen Diskurs mit den Betroffenen anzustoßen, gelingt z. B. mit Hilfe des Eisbergmodells.

Unternehmenskultur ist ein vielschichtiger Begriff, visualisiert durch diverse Modelle. Das Eisbergmodell nach Edward T. Hall umfasst sichtbare und nicht sichtbare Faktoren und lädt ein, verborgene Dimensionen zu betrachten. Das Modell ist in Workshops einsetzbar und bringt unmittelbaren Erkenntnisgewinn (Zirlik, 2020). Dabei werden emotionale Aspekte sichtbar und zeigen Auswirkungen auf die Implementierung und Nutzung von RPL.



Abb. 3: Eisbergmodell der Organisationskultur nach HALL. Quelle: initio Organisationsberatung. (2024). Eisbergmodell der Organisationskultur nach Hall. Verfügbar unter: <https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/> [30.04.2024]



Abb. 4: Das McKinsey-7-S-Modell (Nagel, Mieke & Teuber, 2020, S. 318)

Beispiele von Statements aus Hochschulen im Zuge von Diskussionen in den RPL-Netzwerken beinhalten:

- Bedenken zu sinkender Qualität von Studium und Lehre.
- Sorge um Verlust der wissenschaftlichen Reputation der Hochschule.
- Vorbehalte zur Studierbarkeit aufgrund fehlender Kompetenzen.
- Angst als Lehrende Lehrveranstaltungen und berufliche Perspektiven zu verlieren.

Bei der Umsetzung von RPL liegt der Schwerpunkt meist auf der Sachebene. Im nächsten Schritt ist es jedoch wichtig, der Beziehungsebene entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken und damit eine RPL-freundliche Kultur zu schaffen. Denn die nicht sichtbaren Elemente leiten und treiben die sichtbaren Elemente an.

4. Eine RPL-freundliche Kultur als zentraler Erfolgsfaktor für Vertrauen in RPL

Das McKinsey-7-S-Modell geht bei der Beschreibung der Unternehmenskultur differenzierter auf die Gesamtheit des Unternehmens ein, die anhand von drei harten und vier weichen Faktoren definiert wird. Dieses Modell bietet einen ganzheitlichen Bezugsrahmen zur Betrachtung einer Hochschule und ermöglicht Organisations- und Schwachstellenanalysen bei der Implementierung von RPL.

Die Verbindungslinien zwischen den sieben Variablen zeigen, „dass es schwierig oder gar unmöglich ist, nur einen Faktor zu verändern, ohne die Stabilität des gesamten Systems zu beeinträchtigen. Das bedeutet, dass die Umsetzung einer Strategie scheitern kann, wenn wir auch nur einem Faktor nicht die gebührende Aufmerksamkeit schenken“ (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 328–330). Die McKinsey-Berater Pascale und Athos sowie Peters und Waterman ermittelten, dass Unternehmen vor allem dann erfolgreich sind, wenn sie das Augenmerk gleichermaßen auf harte und weiche Faktoren legen (Nagel et al., 2020). Zu den harten, sichtbaren und nachvollziehbaren Faktoren zählen (BWL-Lexikon⁶):

- Strategie: alle Maßnahmen und Planungen zur Veränderung und Wachstum des Unternehmens.
- Organisationsstruktur: Verbindung und Kooperation der Abteilungen untereinander.
- Controllingsysteme: formelle und informelle Prozesse zur Strategieumsetzung in den Strukturen.

Dagegen sind die weichen Faktoren nicht nachvollziehbar bzw. müssen erst mittels geeigneter Verfahren zum Vorschein gebracht werden (Nagel et al., 2020):

⁶ [BWL-Lexikon.de \(2024\)](https://www.bwl-lexikon.de/wiki/unternehmenskultur/). Die 7 „S“ nach Peters und Waterman. Verfügbar unter: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/unternehmenskultur/> [01.05.2024]

- Fähigkeiten: Kernkompetenzen des Unternehmens, Fähigkeiten einer Organisation.
- Mitarbeiter*innen: sämtliche HR-Prozesse, individuelle Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen.
- Führungsstil: Werte und Normen innerhalb der Organisation, Führungsstil und Kultur eines Unternehmens.
- Shared Values: Verbindung der harten und weichen Faktoren durch Vision, Mission und gemeinsame Ziele, die von allen Beteiligten getragen werden und Identifikation ermöglichen.

Eine Evaluation der Umsetzung von RPL in einer Hochschule kann in folgenden Schritten erfolgen (Nagel et al., 2020):

- a. Analyse der sieben Erfolgsdimensionen.
- b. Erstellung einer Matrix zur Visualisierung von Wechselwirkungen zwischen den Faktoren.
- c. Priorisierung des Entwicklungsbedarfs.
- d. Ableitung von Konsequenzen, darunter möglicherweise auch eine Anpassung der Strategie mit Blick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Kritisiert an dem 7-S-Schema werden u. a. die fehlende exakte Definition der sieben grundlegenden Faktoren und ihrer Wechselwirkungen, die Auswertung und Analyse der schwer zu erfassenden weichen Erfolgsfaktoren und dass externe Umweltfaktoren nicht explizit in das Modell einbezogen werden.⁷ Um letztgenanntem Argument entgegenzuwirken, kann Boldrinos (2019) Ansatz, Umweltfaktoren durch die Identifikation von Megatrends einzubeziehen, genannt werden.

Das 7-S-Modell zeigt auf, dass die sieben Dimensionen gleichermaßen beachtet und in ein Gleichgewicht gebracht werden müssen. „Um [...] das strategisch wie operativ zielgerichtete Handeln aller Mitarbeiter/innen eines Unternehmens sicherzustellen, ist eine diesen Zielen entsprechende und von allen gelebte Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung“ (Kohlöffel & August, 2012, S. 350). Doppler und Lauterburg ziehen die Schlussfolgerung, dass die Anzahl von Richtlinien und Prozessen geringgehalten werden könne, da viele gewünschte Verhaltensmuster in der Kultur verankert seien. Eine in sich stimmige Unternehmenskultur bringt mit sich, dass *aufwändige Koordinations- und Kontrollsysteme entfallen*. „Unternehmenskultur“ ist zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Etablierung von Vertrauen in RPL geworden (ebd., S. 350, Herv. i. O.).

⁷ Manager wiki (2024). *Bewertung des 7-S-Modells*. Verfügbar unter: <http://www.manager-wiki.com/strategie-grundlagen/33-swt-analyse#Bewertung%20des%207-S-Modells> [02.05.2024]

5. Aufbau einer RPL-freundlichen Kultur: Herausforderungen und Lösungsansätze

Gefordert wird demnach ein grundlegendes Umdenken aller Akteur*innen. Die qualitätsgesicherte Anerkennung von non-formalen und informellen Kompetenzen ist Ausdruck von Werten in einer RPL-freundlichen Kultur, die sich unter anderem in den Empfehlungen des Wissenschaftsrats für Hochschulbildung wiederfinden, wie zum Beispiel die Flexibilisierung der Wege zum Kompetenzerwerb (Wissenschaftsrat, 2022). Die Hochschulen stehen aktuell vor der Herausforderung, interkulturelles und lebenslanges Lernen zu erleichtern und ausreichend Freiraum für die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie oder anderen Aspekten des persönlichen Lebens zu bieten (HRK Modus, 2022).

Die Anzahl der bereits adaptierten Satzungen zeigt, dass Hochschulen aktuell damit befasst sind, die harten Faktoren Strategie, Organisationsstruktur und Controllingssysteme zu etablieren. Ein Status zu den weichen Faktoren ist wissenschaftlich empirisch noch wenig erforscht. Eine empirische Fallstudie aus Kanada (Browning, 2020) untersucht die Ansichten von RPL-Akteuren*innen der University of Winnipeg zu RPL. Angst vor RPL und vor Verlust der traditionellen Rolle der Universität als „Gatekeeper“ für akademisches Wissen sind eine Herausforderung. Ein Teil der Kultur der Hochschule wird als „eisig“ bezeichnet, sich für neue Ideen und Wege des Wissenserwerbs zu öffnen. RPL wird nach wie vor an den Rand gedrängt und stößt innerhalb der Universität auf Widerstand. Die Studie bestätigte, dass RPL ein umstrittenes und umkämpftes Terrain an der Universität bleibt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Befassung mit der institutionellen Kultur eine erfolgreiche Umsetzung beeinflusst.

Eine ganzheitliche Betrachtung der Implementierung von RPL erfordert zwingend eine Transformation der Hochschule und insbesondere der Unternehmenskultur als Ausdruck entsprechender Werte. Menschen sind kreative und sinnsuchende Individuen, die anhand von Urteilen und Entscheidungen eine persönliche Sicht auf die Dinge entwickeln und in Richtung Transformation oder Stabilisierung des Status quo wirken. Das Hinterfragen von Grundannahmen und Kreativität im Möglichkeitsraum stärkt die Transformabilität, die aus der Kombination strukturell-institutioneller wie soziokultureller Innovationsfähigkeiten entsteht. So lässt sich die persönliche Sicht auf die Dinge reflektieren und gegebenenfalls ändern. Sätze, wie „das war schon immer so“ weichen einem „worum geht es denn eigentlich?“ (Göpel, 2018).

Donella Meadows (2004) führt aus, dass man Systeme nicht kontrollieren, aber sie gestalten und umgestalten könne. Dies erfordere unser ganzes Menschsein. Sie nennt dies „Der Tanz“, den sie in 14 Schritten beschreibt. Der Tanz beginnt mit „Verstehen Sie den Takt“ bis hin zu „Halten Sie an dem Ziel des Guten fest“ (Meadows, 2004).

Ein zentraler Fokus jedes Organisationsentwicklungsprozesses ist Kulturentwicklung. „Kultur [...] entzieht sich damit zielorientierten Veränderungsprozessen. Einstellungen, innere Bilder, Gefühle und Erlebnisse, Beziehungen, Kommunikation, Klima und das konkrete Verhalten lassen sich vor dem Hintergrund [...] der Auffas-

sung der Organisation als lebendes, soziales System nur unter Einbeziehung der unmittelbar beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden entwickeln“ (Häfele, 2009, S. 53).

Die Steuerung von Kultur kann in vier Gruppen gegliedert werden, davon informell: Leadership (Vorleben der Unternehmenskultur) und Symbolik (Architektur, Kleiderordnung, Sprache, Feiern, Riten) sowie formal: Personalpolitik und -führung (Besetzung von Funktionen, Belohnungs- und Sanktionssystem) sowie Definition (Unternehmenswerte, Leitsätze) (Kohlöffel & August, 2012).

„Eine Kultur ändert sich nur, wenn über eine Mindestzeit gezeigt wird, dass der neue Weg, Dinge zu tun, erfolgreich ist.“ (Kotter & Cohen, 2002 in Kohlöffel & August, 2012, S. 355). Kotter rät davon ab, die passenden Verhaltensweisen früh, z. B. im Rahmen der Vision, zu definieren, denn diese werden „nur dann kulturell verankert werden, wenn auf ihrer Basis im Alltag erfolgreich gearbeitet wird“ (Kohlöffel & August, 2012, S. 356). Die Leadership-Qualitäten von Leitungen und des Managements entscheiden, ob die neuen Werte angenommen werden. (Kohlöffel & August, 2012)

Zu den Herausforderungen für die Entwicklung einer hochschuleigenen Anerkennungskultur gehören Bedenken von Hochschulangehörigen, z. B. gegenüber anderswo erworbenen Kompetenzen (HRK-Modus, 2022). Im Prozess der Veränderung werden jene Emotionen deutlich sichtbar, die in Kapitel 3 thematisiert sind. Die Veränderungskurve (Meiler, 2020) bietet einen Ansatzpunkt, diese Emotionen in eine konstruktive Auseinandersetzung mit dem Thema zu lenken, wobei zu beachten ist, dass sich Hochschulakteur*innen zeitversetzt in unterschiedlichen Phasen befinden (siehe Abb. 5).

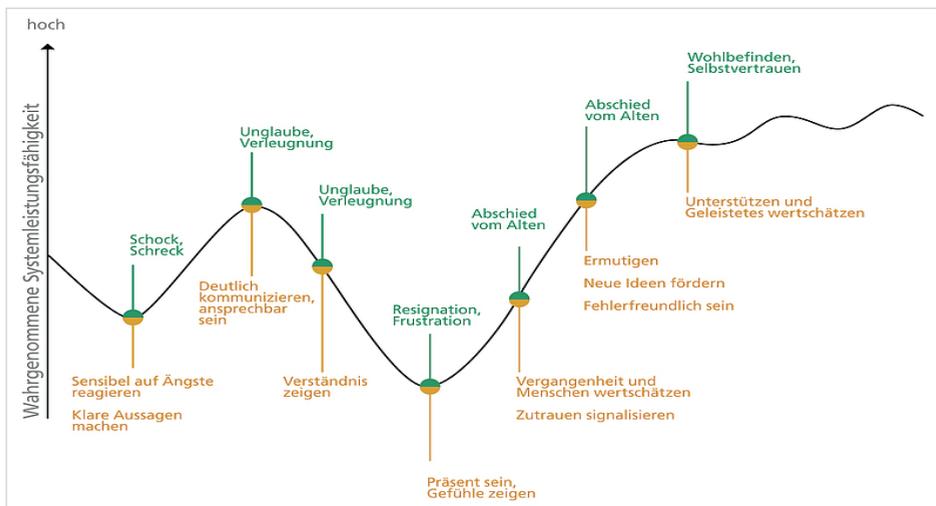


Abb. 5: Veränderungskurve nach Roth. Quelle: BAD. Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH (2022). *Emotionen im Visier: Neue Wege des Changemanagements. Organisationsentwicklung*. (Handelsblatt, Heft 2/2000) <https://www.bad-gmbh.de/pressemedien/die-veraenderungskurve/> [24.05.2024]

Roth zeigt in seinem Modell unterschiedliche Emotionen, die im Veränderungsverlauf entstehen. In der ersten Phase sind dies vor allem Sorgen, die auf Vorahnungen basieren. In der zweiten Phase entstehen Emotionen durch den Unterschied der Erwartungen von Mitarbeitenden und der tatsächlich eingetretenen Realität. In dieser Phase ist die Abwehr deutlich durch Wut, Ärger und Frustration erkennbar. In der dritten Phase kommt es zu einer emotionalen Akzeptanz und erster Hinwendung zu künftigen Entwicklungen. In der letzten Phase erfolgt eine individuelle Verarbeitung und Integration des Veränderungsprozesses (Trattner, 2014).

Ziel der Etablierung einer RPL-freundlichen Unternehmenskultur ist, Vertrauen in die neue Rolle und ein offenes Bildungsverständnis der Hochschule aufzubauen, eigene Anteile am Gelingen der Verfahren zu sehen und persönlichen Werten und Meinungen Platz zu geben. Der Aufbau einer RPL-freundlichen Kultur erfordert Leadership, eine aktive Auseinandersetzung mit den Emotionen der Beteiligten und Beweise, dass mit RPL im Alltag erfolgreich gearbeitet werden kann.

6. Empfehlungen für den Aufbau von Vertrauen in RPL

Im *European RPL Network* wurde im April 2023 das Thema „RPL friendly culture“ aufgegriffen. Für drei Zielgruppen – Hochschulmanagement, Lehrende und Studierende – wurden Maßnahmen formuliert, um Vertrauen in RPL aufzubauen. Dabei wurden Elemente transparent gemacht, die dazu beitragen, RPL als Mehrwert für Hochschulen zu verstehen.⁸

Das *Hochschulmanagement* steht vor der Herausforderung, in einem komplexen Umfeld aus nationalen und internationalen Strategien, sich wandelnden Umwelten und gesellschaftlichen Anforderungen Orientierung zu finden, um die langfristige Positionierung der Hochschule zu gewährleisten. Dabei stellt RPL eine Chance für die Zukunft dar, mit einem neuen Bildungsverständnis eine moderne Hochschule zu etablieren.

- Im ersten Schritt gilt es, eine umfassende Verbindung zwischen RPL, lebenslangem Lernen und anderen strategischen Zielen herzustellen, die mit dem Menschenbild und den Werten der Hochschule harmoniert. RPL sollte als institutioneller Ansatz etabliert und kommuniziert werden, nicht allein von einer kleinen Gruppe von Expert*innen. Die Nutzung von Forschungsergebnissen über RPL kann diesen Prozess unterstützen.
- Ein weiterer Schritt besteht darin, RPL als Möglichkeit zur Erschließung neuer Zielgruppen und zur Schaffung neuer Lernangebote zu nutzen. Dabei liegt der Fokus nicht nur auf der Entwicklung neuer Perspektiven, sondern auch auf der Steigerung der Studierendenzahlen und der Generierung zusätzlicher Einkünfte.

⁸ Boldrino, S. (2023). Report – RPL friendly culture. European RPL Network Meeting in Brüssel am 22.–24.03.2023.

- Das Hochschulmanagement kann eine Aktualisierung von Lernergebnissen als entscheidenden Erfolgsfaktor für RPL initiieren, was wiederum für Audits und die Qualitätsentwicklung von Curricula genutzt werden kann. Anschließend können RPL und Lernergebnisse sowohl auf der Hochschulwebsite als auch in Kooperationen nach außen sichtbar gemacht werden.
- Wie bereits in Kapitel 5 erläutert, ist das Vorleben von Werten durch das Hochschulmanagement entscheidend. Strukturierte Dialoge mit Lehrenden und Studierenden über deren Emotionen, insbesondere ihre Sorgen und Ängste, senden ein deutliches Signal aus. Die Kommunikation des eigenen Verständnisses von RPL ermöglicht eine Reflexion über die strategische Ausrichtung.

Lehrende an Hochschulen benötigen Gewissheit, dass RPL und Qualität im Studium in Einklang stehen und dass Qualität über Quantität gestellt wird. Um Vertrauen zu schaffen, sollten Forschungsergebnisse und bewährte Praktiken speziell für Lehrende aufbereitet und zugänglich gemacht werden.

- Studien betonen die Bedeutung präziser Lernergebnisse und zeigen deren Verbindung zur studierendenzentrierten Lehre.
- Es ist entscheidend, dass die Gründe und der Ablauf der Qualitätssicherungsmechanismen der Hochschule transparent sind. Denn dadurch wird deutlich, wie und warum die Qualität der Lernergebnisse und des Validierungsprozesses auf Zweckmäßigkeit überprüft wird.
- Durch digitalisierte und einfach formulierte RPL-Prozesse in der Sprache der Lehrenden wird verdeutlicht, dass RPL nicht primär bürokratischen Abläufen entspricht, sondern der Fokus auf Reflexion und Entwicklung von Personen und Systemen liegt.

Studierende spielen eine wesentliche Rolle bei RPL. Ihnen ist oft nicht bewusst, dass sie selbst dazu beitragen müssen, Vertrauen in RPL zu schaffen. Laut einer europaweiten Umfrage haben 47,22% der Studierenden kein Vertrauen in RPL-Prozesse (European Students Union, 2020).

- Ein*e Ansprechpartner*in als „RPL-Gesicht“ der Hochschule kann symbolisch Enthusiasmus und Professionalität ausstrahlen und das Vertrauen in RPL stärken.
- Informationen über RPL auf verschiedenen Kanälen entlang des *Student Life Cycle*⁹ zeigen die Möglichkeiten und Grenzen von RPL auf. Podcasts, Videos und Workshops helfen den Studierenden bei der Entscheidungsfindung, ob RPL für sie eine Option ist. Eine verständliche Sprache ist dabei entscheidend, um Fachbegriffe angemessen zu erklären. Zu Beginn des Studiums sollte das Hochschulmanagement

9 Hochschulrektorenkonferenz. Beratung im Student Life Cycle durch die Hochschulen. Verfügbar unter: <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/beratung-im-student-life-cycle-durch-die-hochschulen/> [14.05.2024]

eine direkte Kommunikation mit den Studierenden pflegen, um die Erwartungen der Hochschule an die Studierenden in RPL-Verfahren zu klären.

- Klare und transparente RPL-Strukturen und Verfahren ermöglichen eine schnelle Orientierung und Entscheidungsfindung. RPL sollte für Studierende keine zusätzliche Belastung darstellen, sondern ein alternatives Lernangebot zur Reflexion und persönlichen Weiterentwicklung bieten.

Um RPL nachhaltig und qualitativ hochwertig zu etablieren, ist es notwendig, dass weitere Zielgruppen innerhalb der Hochschule Know-how und Vertrauen bezüglich RPL aufbauen. Die gesamte Hochschule ist aufgefordert, in ihren jeweiligen Aktivitäten einen Bezug dazu herzustellen und sicherzustellen, dass die Ressourcen der direkt betroffenen Personen und Gremien sorgfältig und verteilt eingesetzt werden.

7. Schlussfolgerungen und Ausblick

Dieser Beitrag bietet einen ganzheitlichen Zugang zum Thema Recognition of Prior Learning (RPL) an Hochschulen, indem strategische, rechtliche, institutionelle, emotionale und kulturelle Aspekte berücksichtigt werden. Die Aussagen und Empfehlungen des Vortrags zu „RPL als Neuland – gibt es schon eine ‚RPL friendly culture?‘“ an der Universität für Weiterbildung Krems 2023 (Boldrino, 2023) werden durch Literaturhinweise mit unterstützenden Erkenntnissen aus wissenschaftlichen Quellen ergänzt.

Die Sichtweise von RPL als Bürokratie greift zu kurz und lässt die Potenziale von RPL für die Zukunft der Hochschule außer Acht. Die Umsetzung der Anerkennung non-formaler und informeller Kompetenzen betrifft die gesamte Hochschule als Organisation und als System. Ein ganzheitlicher Ansatz zeigt die damit verbundene Transformation der Hochschule mit einer RPL-freundlichen Hochschulkultur als zentralem Erfolgsfaktor, um Vertrauen in ein neues Bildungsverständnis zu etablieren. Positiv zeigt sich, dass eine *RPL-freundliche Kultur* als Ausdruck entsprechender Werte bedeutet, dass aufwändige Koordinations- und Kontrollsysteme entfallen.

RPL ist ein Entwicklungsprozess für die gesamte Hochschule und ihre Kooperationspartner*innen, denn Kultur kann nicht verordnet werden. Der Aufbau einer RPL-freundlichen Kultur erfordert vorrangig das koordinierte Engagement des Hochschulmanagements, der Lehrenden und der Studierenden, wobei jede Zielgruppe spezifische Beiträge zur Förderung von Transparenz, Qualität und Vertrauen leistet.

Für den Aufbau einer RPL-freundlichen Kultur muss das *Hochschulmanagement* RPL mit anderen strategischen Zielen verbinden und als institutionellen Ansatz etablieren. Damit werden neue Möglichkeiten des Wachstums und der Qualitätsentwicklung genutzt. Entscheidend für den Aufbau von Vertrauen und Abbau von Ängsten ist es, das eigene Verständnis des Hochschulmanagements über RPL in der Hochschule zu kommunizieren. *Lehrende* tragen durch präzise Lernergebnisse und die Akzeptanz von Qualitätssicherungsmechanismen und digitaler Verfahren der Hochschule bei, dass RPL als Entwicklungsprozess und nicht als bürokratische Hürde wahrgenommen

wird, während *Studierende* als gut informierte, engagierte Beteiligte Vertrauen in RPL stärken. Durch das abgestimmte Engagement aller Gruppen kann RPL effektiv in den Hochschulalltag integriert werden und lebenslanges Lernen nachhaltig unterstützen.

In den organisationalen und persönlichen Entwicklungsprozessen stehen Dialog und Reflexion im Mittelpunkt. Dadurch entstehen gemeinsames Lernen und der Aufbau von Vertrauen innerhalb der Hochschule sowie zu anderen Hochschulen und Bildungseinrichtungen. „Vertrauen entwickelt man durch Zusammenarbeit und nicht durch Abgrenzung“, so Pausits (2022, S. 278).

RPL friendly culture ist Thema im *European RPL Network* und auch im *RPL Network Austria*. In Veranstaltungen von HRK-Modus¹⁰ (2023) sowie in Publikationen werden bereits kulturelle Bezüge hergestellt. Empirische Studien wie z. B. die Untersuchung der Wahrnehmungen von RPL-Akteur*innen an einer westkanadischen Universität (Browning, 2020) sind noch ein Zukunftsfeld der Hochschulforschung, um die verschiedenen Ausprägungen einer RPL-freundlichen Kultur an Hochschulen im Zusammenhang mit einer erfolgreichen Implementierung von RPL aufzuzeigen..

Eine RPL-freundliche Kultur kann zusammenfassend als Game Changer für die Transformation einer Hochschule in Richtung eines neuen Hochschulmodells dienen, wenn RPL als persönlicher sowie systemischer Entwicklungsprozess gelebt wird.

Literatur

- AQ Austria (2016). *Anerkennung und Anrechnung non-formal und informell erworbener Kompetenzen. Empfehlungen zur Gestaltung von Anerkennungs- und Anrechnungsverfahren*. Verfügbar unter: [https://www.aq.ac.at/de/analysen-entwicklung/dokumente-analysen-entwicklung/AQ_Anerkennung-2016-inklU4-und-bmwfw-2.pdf?m=1613586701&\[15.05.2024\]](https://www.aq.ac.at/de/analysen-entwicklung/dokumente-analysen-entwicklung/AQ_Anerkennung-2016-inklU4-und-bmwfw-2.pdf?m=1613586701&[15.05.2024]).
- AQ Austria (2024). *Fokusthema Anerkennung*. Wien. Verfügbar unter: https://www.aq.ac.at/de/anererkennung_anrechnung/ [01.10.2024].
- Birke, B. (2023). *Validierung und Anerkennung an österreichischen Hochschulen aus Sicht der AQ Austria*. Symposium Anerkennung und Validierung non-formalen und informellen Lernens an Hochschulen. Universität für Weiterbildung Krems. Verfügbar unter: https://www.donau-uni.ac.at/dam/jcr:abbfb94c-809f-4740-861d-e82e3f198b1f/birke_barbara_sicht_aqaustria.pdf [29.04.2024].
- BMBWF (2015a). *Der Gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan 2016–2021*. Verfügbar unter: https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:021fa95a-1e86-4828-b440-363b7136de42/GUEP_2016_2021%20Langversion.pdf [03.05.2024].
- BMBWF (2019b). *PH-EP Pädagogische Hochschulen – Entwicklungsplan 2021–2026*. Verfügbar unter: https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:1a4baa01-0b58-4af7-9e90-ae137b8c50be/190904_Brosch%C3%BCre_PH_Entwicklungsplan_A4_BF%20ew.pdf [15.05.2024].

10 Conference: Recognition Culture in Higher Education. International Perspectives on Lifelong Learning and Student Mobility. HRK-Modus. (2023). Verfügbar unter: <https://www.hrk-modus.de/angebote/veranstaltungen/tagungsdokumentationen/international-conference-on-recognition-culture-in-he/> [03.05.2024]

- BMBWF (2021). *UG-Novelle 2021*. Verfügbar unter: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/HS-Uni/Hochschulsystem/Gesetzliche-Grundlagen/UG-Novelle-2021-faq.html> [24.05.2024].
- BMBWF (2022a). *Der Gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan 2025–2030*. Verfügbar unter: https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:75e41b21-d850-47e1-b434-3d06456bidd2/231031_Broschuere_GUEP_A4_BF.pdf [03.05.2024].
- BMBWF (2022b). *Der österreichische Hochschulplan 2030*. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. Verfügbar unter: https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex_media_type=pubshop_download&rex_media_file=hochschulplan_2030.pdf [03.05.2024].
- BMBWF (2023). *Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan 2023/24–2025/26*. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. Verfügbar unter: https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:21a04113-7bae-4573-a393-e2a2bcc22920/230321_Brosch%C3%BCre_FH_Entwicklungsplan_BF.pdf [28.04.2024].
- BMBWF (2024). *Anerkennung von Lernleistungen*. Verfügbar unter: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/HS-Uni/Studium/Pr%C3%BCfungen.html> [01.10.2024].
- BMKÖS (2020). *Wissenstreppe*. Verfügbar unter: <https://www.wissensmanagement.gv.at/Da-tei:Wissenstreppe.png> [30.04.2024].
- Boldrino, S. (2019). Digitalisierung und andere Megatrends – Orientierung für Hochschulen auf dem Wandel in die Zukünfte. In FH Oberösterreich (Hrsg.), *Coming Soon. The Future of Work, Education and Living*. Wels: FH Oberösterreich. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/335970779_Proceedingsband_Coming_Soon_-_The_Future_of_Work_Education_Living [24.05.2024].
- Boldrino S. (2023). 2. *Symposium Anerkennung und Validierung non-formalen und informellen Lernens an Hochschulen*. Universität für Weiterbildung Krems, Teil 4, Forum RPL Network. Verfügbar unter: https://www.donau-uni.ac.at/dam/jcr:4b7053f8-d867-44c5-8bbe-c7400b8cof55/birke_boldrino_paulus_rpl_network.pdf [03.05.2024].
- Browning, K. (2020). A Case Study on the Recognition of Prior Learning (RPL): Perceptions of University Faculty. The University of Winnipeg. In *The Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 32(1). Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/352694988_A_Case_Study_on_the_Recognition_of_Prior_Learning_RPL_Perceptions_of_University_Faculty [29.10.2024].
- Bundesregierung Österreich. BMUKK, BMWF, BMASK, BMWFJ. (Hrsg.). (2011). *Strategie zum lebensbegleitenden Lernen in Österreich: LLL:2020*. Verfügbar unter: https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?article_id=9&sort=title&search%5Bcat%5D=17&pub=442%2%A0 [15.05.2024].
- Bundesrecht (2024a). *Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG)*. Verfügbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128> [27.04.2024].
- Bundesrecht (2024b). *Bundesgesetz über Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz – FHG)*. Verfügbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009895> [03.05.2024].
- Bundesrecht (2024c). *Bundesgesetz über die Organisation der Pädagogischen Hochschulen und ihre Studien (Hochschulgesetz 2005 – HG)*. Verfügbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20004626> [28.04.2024].

- Bundesrecht (2024d). *Bundesgesetz über Privathochschulen (Privathochschulgesetz – PrivHG)*. Verfügbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20011248> [28.04.2024].
- Cedefop (2023). *European guidelines for validating non-formal and informal learning* (3. Aufl.). Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series; No 124. Verfügbar unter: <http://data.europa.eu/doi/10.2801/389827> [27.04.2024].
- European Students' Union (ESU) (2020). *Bologna with Student Eyes 2020*. Brussels. Verfügbar unter: https://esu-online.org/wp-content/uploads/2021/01/BWSE2020-Publication_WEB2.pdf [03.05.2024].
- Freitag, W. K. & Hans Böckler Stiftung (Hrsg.). (2010). Arbeitspapier 208 „*Recognition of Prior Learning*“ – *Anrechnung vorgängig erworbener Kompetenzen: EU-Bildungspolitik, Umsetzung in Deutschland und Bedeutung für die soziale und strukturelle Durchlässigkeit zur Hochschule*. Verfügbar unter https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-004636/p_arbp_208.pdf [28.04.2024].
- Göpel, M. (2018). *Transformabilität als Ergebnis einer neuen Aufklärung – Wie Denken die Welt verändert und warum wir heute groß umdenken sollten*. In Jahrbuch Ökologie 2017/2018. Stuttgart: S. Hirzel Verlag. Verfügbar unter <https://www.maja-goepel.de/wp-content/uploads/2020/03/Transformabilitaet-GoepelFinis.pdf> [27.04.2024].
- Fellner, M., Pausits, A., Pfeffer, T., & Oppl, S. (Hrsg.). (2022). *Validierung und Anerkennung non-formal und informell erworbener Kompetenzen an Hochschulen. Rahmenbedingungen, Erfahrungen und Herausforderungen*. Münster, New York: Waxmann. <https://doi.org/10.31244/9783830994701>
- Häfele, W. (Hrsg.). (2009). *OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen* (2. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Kohlöffel, K. M. & August H.-J. (2012): *Veränderungskonzepte und Strategische Transformation. Trends, Krisen, Innovationen als Chancen nutzen*. Erlangen: Verlag Publicis Publishing.
- HRK-Modus (2022). *Anerkennung und Anrechnung: Herausforderungen und Perspektiven. Ergebnisse aus der Zukunftswerkstatt Qualitätskriterien*. Verfügbar unter: https://www.hrk-modus.de/media/redaktion/Downloads/Publikationen/MODUS/Ergebnisse_der_ZW_Qualitaetskriterien_WEB_25_05_22.pdf [28.04.2024].
- Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (2005). *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotentiale aufbauen, Strategien umsetzen* (4. Aufl.). Zürich: Versus Verlag.
- Meadows, D. (ursprünglich 2004 veröffentlicht, issue 74 of Timeline magazine). *Dancing with Systems*. System Thinkers, 13. <https://thesystemsthinker.com/dancing-with-systems/> ungekürzte Version: <https://donellameadows.org/dancing-with-systems/> [27.04.2024].
- Meiler, M. M. (2020). *Emotionales Change Management*. Berlin: Springer Verlag.
- Nagel M., Mieke Ch. & Teuber S. (2020). *Methodenhandbuch der Betriebswirtschaft* (2. Aufl.), München: UVK Verlag.
- Park, E. & Preymann, S. (2022). *Bericht zur Zwischenevaluierung der Nationalen Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung*. FH Oberösterreich. Verfügbar unter: https://repository.fteval.at/id/eprint/652/1/Thema%202_Bericht_Zwischenevaluierung_Nationale_Strategie_SD.pdf [27.04.2024].
- Parlament Österreich(2024a). *Hochschulrechtspaket 2024. Regierungsvorlage Bundes(verfassungs)gesetz. Universitätsgesetz, Hochschulgesetz u. a. Änderung (2504 d. B.)*. Verfügbar unter: <https://www.parlament.gv.at/gegenstand/XXVII/I/2504> [30.04.2024].

- Parlament Österreich (2024b). *Textgegenüberstellung Regierungsvorlage: Bundes(verfassungs)gesetz (2504 d. B.)*. Verfügbar unter: https://www.parlament.gv.at/dokument/XXVII/I/2504/fname_1618485.pdf [30.04.2024].
- Parlament Österreich (2024c). *2504 der Beilagen XXVII. GP – Regierungsvorlage – Erläuterungen*. Verfügbar unter: https://www.parlament.gv.at/dokument/XXVII/I/2504/fname_1618484.pdf [30.04.2024].
- Trattner, S. (2014). *Die Bedeutung der innerbetrieblichen Kommunikation in Veränderungsprozessen*. Karl-Franzens-Universität Graz. Verfügbar unter: <https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/download/pdf/242534?originalFilename=true> [02.05.2024].
- Wissenschaftsrat (2022). *Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre (Drs. 9699–22)*. Verfügbar unter: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2022/9699-22.html> [02.05.2024].
- Zirlik, M. (Hrsg.). (2020). *Unternehmenskultur entwickeln in der Sozialwirtschaft: Modelle – Werkzeuge – Erfahrungen – Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.