



Herausforderungen in Lehre und Studium – ein Überblick

VON JOSEF LANGE, VORSITZENDER DES UNIVERSITÄTSRATS DER UNIVERSITÄT JENA; STAATSEKRETÄR A. D.

Die nachfolgende Rede wurde bewusst als lebhafter Impuls zu einer regen Diskussion konzipiert. Für die Veröffentlichung wurde der Text nicht verändert.

I. VORBEMERKUNGEN

Seit vielen Jahren wird in Deutschland eine Diskussion geführt, die den Hochschulen Ausbildungsfunktion zuschreibt und ihre Bildungsaufgabe eher zurückstellt. Bildung umfasst den gesamten Lebenslauf. Bildung reicht von der frühkindlichen Bildung über allgemeinbildende Schulen, Hochschulen und berufliche Qualifikationswege bis hin zu lebenslangem oder lebensbegleitendem Lernen. Letzteres ist eine Aufgabe, der sich die Hochschulen künftig auch unter dem Gesichtspunkt guter Lehre viel intensiver als derzeit stellen müssen.

Hochschulen, Bildung und Ausbildung – *education and training* – stehen in einem Spannungsverhältnis:

- Das Grundrecht auf Bildung, verankert in Artikel 12 Absatz 1 des Grundgesetzes, sichert das Recht, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen. Dieses Grundrecht umfasst mehr als die ökonomische Verwertbarkeit von Wissen und Können.
- Aus der Freiheit von Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre, gewährleistet in Artikel 5 Absatz 3 des Grundgesetzes, wird die Autonomie der Hochschulen abgeleitet.
- Mit den Europäischen Räten von Lissabon 2000 und Barcelona 2002 wurde das Ziel der Europäischen Union, die EU zur „*most competitive and dynamic knowledge based economy in the world*“ zu entwickeln, verkündet und seither mehrfach bestätigt.

II. ERWARTUNGEN AN HOCHSCHULABSOLVENTEN

Künftige Arbeitgeber erwarten von Hochschulabsolventen, dass sie in der Praxis Probleme lösen. Diese Probleme orientieren sich nicht an den traditionellen Fachgrenzen, die sich über Studiengänge oder Forschungsschwerpunkte definieren.

Hochschulen müssen Studierenden Kompetenzen vermitteln und Studierende müssen diese selbst erwerben. Das erfordert Anstrengung. Es geht um Vermittlung und Erwerb von Grundlagenwissen und Methoden, der Fähigkeit, Probleme zu definieren und zu lösen. Daraus ergibt sich ein berufsbefähigender Abschluss (*employability*). Zur Berufsbefähigung gehört für alle Hochschulabsolventen die Kenntnis internationaler Zusammenhänge von Wissenschaft und Wirtschaft

im blickpunkt
Exzellente Lehre

bezogen auf Internationalität und Interkulturalität. Dies umfasst die Frage, wie wir in Zukunft unsere Gesellschaft gestalten, in der Kulturen nebeneinander leben und miteinander kommunizieren müssen. Hochschulabsolventen, insbesondere Lehrer, müssen mit dieser Divergenz kompetent umgehen können, wenn sich Staat und Gesellschaft in Deutschland auf mittlere bis längere Sicht nicht vor unlösbare gesellschaftliche Probleme gestellt sehen wollen.

Der erste Studienabschluss vermittelt mit der Berufsbefähigung Rüstzeug für den Berufseinstieg, nicht aber für ein ganzes Berufsleben. Hochschulabsolventen müssen deshalb so studieren, dass sie weiterbildungsfähig sind, um sich selbst in der Wissenschaft und im Beruf weiter zu orientieren und zu qualifizieren. Deshalb ist das Curriculum im Erststudium und in der Weiterbildung auch in Kooperation mit Absolventen und mit künftigen Arbeitgebern zu gestalten, denn der Berufserfolg der Absolventen ist ein Erfolgskriterium von Hochschulen.

Es stünde den deutschen Hochschulen gut an, darauf zu achten und auf solche Erfolge hinzuweisen. Studienangebote im Erststudium und in der Weiterbildung müssen stärker nachfrageorientiert sein, entsprechend dem Profil der jeweiligen Hochschule. Über das Diploma Supplement (Studiengangserläuterung nach Vorgaben der Hochschulrektorenkonferenz) wird deutlich, welches Profil der Hochschule Inhalt und Qualität des Abschlusses sichert.

III. HERAUSFORDERUNGEN FÜR HOCHSCHULEN

Die Expansion des Hochschulbereichs – knapp die Hälfte eines Altersjahrgangs studiert – und die zunehmende Diversität der Studienanfänger – immer mehr Menschen ohne formale Hochschulzugangsberechtigung (*non traditional students*) finden den Weg an die Hochschulen – erfordern von den Hochschulen differenzierte Studienangebote.

Mehr als 80 Prozent der Studierenden auch an Universitäten erwarten im Studium eine hoch qualifizierte Berufsausbildung, um in angemessener Zeit dann außerhalb der Wissenschaft tätig zu sein. Das führt zu einer interinstitutionellen Differenzierung zwischen den Universitäten, zwischen Universitäten und Fachhochschulen, aber auch zu einer innerinstitutionellen Differenzierung. Diese Differenzierung wurde innerhalb der Universitäten durch die Exzellenzinitiative in der Forschung und in der Graduiertenausbildung enorm vorangetrieben. Sie wird zu Spannungen innerhalb der Institutionen führen, weil starke und nicht so stark ausgeprägte Profilelemente in einer Universität miteinander konkurrieren.

Die Hochschulen sollten Heterogenität und Diversität der Studierenden und die Internationalisierung sowohl der Studierenden als auch der Studienangebote als Chance in Lehre und Studium und in Forschung und Entwicklung sehen, denn unterschiedliche Sichtweisen fördern auch Wissenschaft und Innovation.

IV. BOLOGNA-PROZESS

Ziel des Bologna-Prozesses war und ist die Schaffung eines europäischen Hochschulraums mit verbesserter Mobilität von Studierenden und Absolventen durch Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen im In- und Ausland. Außerhalb Europas wird dieser Ansatz inzwischen als Modell angesehen. In Deutschland wird manchmal kleinteilig diskutiert, dass der Wechsel zwischen zwei Hochschulen der gleichen Hochschulart innerhalb einer Stadt nicht möglich ist, weil es Probleme bei der Anerkennung von Studienleistungen gibt. Diese Probleme sind nicht Folge staatlicher Vorgaben. Im Gegenteil: Die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz vom Februar 2010 lassen sehr viel Flexibilität zu. Diese muss von den Hochschulen genutzt werden.

V. GESTALTUNG VON CURRICULA

In letzter Zeit wird immer wieder beklagt, Studiengänge seien überfrachtet durch Inhalte und durch Prüfungen. Dies ist nicht Folge politischer Entscheidungen. Die Überfrachtung ist vielmehr Folge fachlicher Nichtentscheidungen im Rahmen des Curriculums. Wenn Fakultäten nicht entscheiden und sich nicht darüber verständigen, was alle Studierenden im Studium an Kernkompetenzen, Kenntnissen und Methoden erwerben müssen und in welchen Bereichen die individuelle Freiheit der Studierenden für die Studiengestaltung je nach Profil der Hochschule greift, wenn sich das Lehrangebot jeder über Forschung definierter Professur im Curriculum niederschlägt, dann ergeben sich nicht studierbare Studiengänge. In solchen Studiengängen soll sich die Einheit des Faches in den Köpfen der Studierenden ergeben – das ist eine Überforderung. Deshalb müssen sich die Lehrenden über Lehr- und Studieninhalte verständigen. Damit kommt der Prozess guter Lehre, auch ausgehend von der Forschung, in Gang.

Wenn auch sehr renommierte Universitäten Onlinestudienangebote, sogenannte *massive open online courses* (MOOCs), weltweit ins Netz stellen mit Teilnahmezahlen im hohen fünf- bis sechsstelligen Bereich, dann werden sich daraus mittelfristig Änderungen für Lehre und Studium auch in Präsenzhochschulen ergeben.

Hochschulen müssen Grundlagenwissen und wissenschaftliche Methoden weiterentwickeln. Das Curriculum muss die Frage beantworten: „Was ist wert, gewusst zu werden?“ Nur so wird Lehre ihrer Aufgabe gerecht, die Einordnung von Fakten und Wissen in Gesamtzusammenhänge zu vermitteln und so das eigenständige Denken zu lehren.

VI. AUFGABEN VON HOCHSCHULRÄTEN

Curricula zu gestalten, ist nicht Aufgabe der Hochschulräte. Aber sie sollten Fragen stellen, um Diskussionsprozesse zu initiieren, ausgehend von den üblichen quantitativen Angaben: Wie viele Studienanfänger schließen ihr Studium in

im blickpunkt
Exzellente Lehre

welcher Zeit ab? Wie groß ist der Anteil der Fachwechsler? Was wird getan, um die Studieneingangsphase besser zu gestalten? Welche Rückmeldungen geben Alumni und Arbeitgeber? Finden regelmäßige Gespräche mit Verbänden künftiger Arbeitgeber statt? Wo setzen strukturierte Weiterbildungsangebote der Hochschule an? Wie gestalten sich hochschulweite oder fachspezifische Strategien zur Konzentration des Erststudiums auf Grundlagen, Methoden, Beschäftigungs- und Weiterbildungsfähigkeit?

Dabei kommt es entscheidend auch auf die Kommunikation in und mit der Hochschule an.

Rahmenbedingungen guter Lehre



VON GEORG KRAUSCH, PRÄSIDENT DER JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ,

UND MECHTHILD DREYER, VIZEPRÄSIDENTIN DER JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ

Der Begriff der „Exzellenz“ an deutschen Universitäten war in jüngster Zeit vornehmlich den Spitzenleistungen in der Forschung vorbehalten. Dazu haben nicht zuletzt die gleichnamige Initiative des Bundes und der Länder und deren öffentliche Rezeption beigetragen. So ist der Eindruck entstanden, als komme universitärer Lehre heute eher eine nachgeordnete Bedeutung zu. Die Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) sieht demgegenüber in Forschung und Lehre gleichwertige Aufgaben, die sich gegenseitig bedingen und fördern. Sie unterstützt daher nicht nur die Forschungsaktivitäten ihrer Mitglieder, sondern unternimmt seit vielen Jahren strategische und operative Anstrengungen, damit ihre Studierenden ein hoch qualifiziertes Lehrangebot sowie transparente und auf einen Studien-erfolg ausgerichtete Strukturen vorfinden.¹

Gemäß ihrem Profil als Volluniversität bietet die JGU eine breite Fächerpalette mit mehr als 220 Studienangeboten und zahlreichen Studienfachkombinationen an. Fachwissenschaftliche Breite, interdisziplinäres Potenzial, Internationalität sowie ausgeprägte Forschungsorientierung kennzeichnen Studium und Lehre an der JGU. Hohe wissenschaftliche und künstlerische Qualifizierung, Entwicklung sozialer Kompetenzen, Berufsfeldorientierung sowie die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit – das sind die Ziele, die wir mit unseren Studienangeboten verbinden. Internationale Studiengänge mit bi- beziehungsweise trinationalen Studienabschlüssen ermöglichen es den Studierenden, sich auf ein Leben in internationalisierten und globalisierten (beruflichen) Kontexten vorzubereiten.

Die forschungsorientierte Ausrichtung der Lehre erlaubt es, herausragende Forschungs- und Lehrleistungen zu verschränken und das Studium gestuft in die

¹ Vgl. hierzu auch das Leitbild (www.uni-mainz.de/downloads/JGU_leitbild.pdf) und die Lehrstrategie der JGU (www.uni-mainz.de/organisation/Dateien/JGU_lehrstrategie.pdf) sowie die Broschüre „Studium und Lehre an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz“.

im blickpunkt
Exzellente Lehre

Forschung einzubeziehen: Das Bachelorstudium erfolgt forschungsvermittelnd und forschungsorientiert. Studierende lernen neben Forschungsinhalten die Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens und Handelns kennen. Masterprogramme orientieren sich methodisch und inhaltlich an Forschungsthemen und fördern die kritische Auseinandersetzung mit eigenen wie fremden Arbeiten. Promotionsstudien vertiefen den selbstständigen Umgang mit der Forschung und münden in herausragende kreative Forschungsleistungen. Die JGU hat sich in ihrem Leitbild der Maxime akademischer Integrität verpflichtet: Das tägliche Handeln ihrer Mitglieder steht in Lehre und Studium wie auch in den anderen Arbeitsfeldern in Übereinstimmung mit den Werten und Regeln guter wissenschaftlicher Praxis.

Zu den wesentlichen Bedingungen für den Studienerfolg gehört auch eine strukturierte, kompetente und optimal aufeinander abgestimmte **Studienorganisation und -verwaltung**. Bereits vor mehr als zehn Jahren wurden die zentralen Verwaltungseinrichtungen der JGU rund um das Studium zu einem kundenorientierten Studierendenservice zusammengeführt. Im Zuge der Bologna-Reform baute die JGU in den dezentralen Einrichtungen auf Fachbereichsebene ein einheitliches Studienmanagement (Studienbüros und Prüfungsämter) auf. Zeitgleich wurde ein integriertes Campus-Management-System eingeführt, das als zentrale IT-Plattform sämtliche Prozesse (Bewerbung, Anmeldung zu Lehrveranstaltungen und Prüfungen) einschließlich der Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden bündelt. Um in der gymnasialen Lehrerausbildung trotz der rund 200 Kombinationsmöglichkeiten aus über 20 nahezu frei kombinierbaren Fachwissenschaften ein weitgehend überschneidungsfreies Studium gewährleisten zu können, erarbeitete die JGU für die zentralen Lehrveranstaltungen der einzelnen Fächer ein eigenes Zeitfenstermodell. Schließlich wurde in den vergangenen Jahren ein umfassendes Konzept für zentrale und dezentrale Beratungsangebote entwickelt und umgesetzt: Wir begleiten und beraten die Studierenden von Studienbeginn bis zum Eintritt in den Beruf fundiert und individuell. Im Rahmen des Qualitätspaktes Lehre fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ein umfangreiches Projekt zur weiteren Professionalisierung von Studienmanagement und Studienfachberatung.

Um exzellente Lehre zu fördern und die Lehrkompetenz weiterzuentwickeln sowie die Studienstrukturen und Lernbedingungen stetig zu verbessern, wurde im Jahre 2011 an der JGU das Gutenberg Lehrkolleg (GLK) gegründet. Als Expertengremium konzipiert, übernimmt es zudem eine Beratungsfunktion in den strategischen Fragen von Studium und Lehre. Zur Erreichung seiner Ziele hat das Kolleg eine Vielzahl von Maßnahmen initiiert. Dazu zählen beispielsweise die Einrichtung von Foren und Netzwerken, in denen ein Erfahrungsaustausch zur Lehre erfolgt und Modelle einer qualifizierten Lehrtätigkeit entwickelt werden, die Ausrichtung eines Tags der Lehre (Dies legendi), die Förderung innovativer Lehrprojekte, die Vergabe von Freisemestern, damit Lehrende der JGU frei von ihren Regelaufgaben Beiträge zur innovativen und nachhaltigen Weiterentwicklung der Lehre leisten können, die Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftler zur Finanzierung eines Lehraufenthalts an ausländischen Universitäten oder die Finanzierung von Lehraufenthalten externer Wissenschaftler. Lehrenden der JGU bieten wir zudem im

im blickpunkt
Exzellente Lehre

Rahmen vielfältiger hochschuldidaktischer Angebote Möglichkeiten, „Lehre zu lernen“. Dazu gehören unter anderem kollegiale Coachings und eine Prüfungswerkstatt. Darüber hinaus können Lehrende die Angebote des Hochschul-evaluierungsverbundes Süd-West wahrnehmen, der an der JGU koordiniert wird, und auf der Grundlage der Teilnahme an speziellen Seminaren, Trainings und individuellen Lehrcoachings das Rheinland-Pfalz-Zertifikat für Hochschuldidaktik erwerben.

Um die Wirksamkeit der beschriebenen Maßnahmen sicherzustellen und deren Weiterentwicklung zu fördern, bedarf es schließlich eines funktionierenden Systems der Qualitätssicherung. Die JGU verfügt auf diesem Gebiet über eine bundesweit anerkannte Expertise. Bereits 1999 wurde das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) als fachübergreifende wissenschaftliche Einrichtung an der JGU gegründet. Im Rahmen des sogenannten Mainzer Modells nimmt das ZQ sowohl die Optimierung von Studium und Lehre als auch die Entwicklung eines hochkarätigen Forschungsumfeldes und die Gestaltung effizienter Verwaltungsprozesse als die zentralen Aufgaben der Universität gemeinsam in den Blick. Es integriert Hochschulsteuerung und -entwicklung ebenso wie Evaluation und Akkreditierung. Als bundesweit erste Hochschule hat die JGU 2011 für ihr überzeugendes Qualitätssicherungssystem das Siegel der Systemakkreditierung erhalten. Sie kann damit Studiengänge eigenverantwortlich und in einem für die Bedingungen vor Ort exakt zugeschnittenen Verfahren begleiten und akkreditieren: Bereits während der Planung eines Studienprogramms werden qualitätsverbessernde Maßnahmen vorgenommen. Im Verlauf eines Studienzyklus werden dann Befragungen durchgeführt mit dem Ziel, ein umfassendes Wissen zu Studienbedingungen und -erfolg zu generieren. Ihre Ergebnisse bilden im Rahmen von Reakkreditierungsverfahren eine essenzielle Grundlage zur weiteren Optimierung der Studiengänge. Der gesamte Studien- und Lehrzyklus ist auf diese Weise einem kontinuierlichen Monitoring unterworfen, dessen Teile einen in sich geschlossenen Regelkreis bilden.

Der Begriff der Exzellenz ist also in Mainz nicht der Forschung vorbehalten. Das stete Ringen um Verbesserungen der Bedingungen und der Leistungen in den zentralen Handlungsfeldern der Universität, in Forschung und Lehre, verstehen wir als unsere gesellschaftliche Verantwortung und als unverzichtbare Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit unserer Universität.



Aufgaben des Hochschulrates im Bereich der Lehre

VON ULRICH MÜLLER, PROJEKTLEITER IM CHE CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG

An welchen Stellen können Hochschulräte im Bereich der Lehre Einfluss nehmen? Wo müssen sie sogar Entscheidungen treffen? Ein Vergleich der 15 relevanten Hochschulgesetze (Stand: Oktober 2013; Bremen sieht weiterhin keinen Hochschulrat vor) zeigt im Wesentlichen drei Ansatzpunkte, über die ein Hochschulrat Einfluss auf die Weiterentwicklung der Lehre hat: Mitwirkungsmöglichkeiten im Bereich Qualitätsmanagement, Mitspracherechte bei der Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen sowie Kompetenzen in Bezug auf die Hochschulentwicklungsplanung.

QUALITÄTSMANAGEMENT

In vier Bundesländern weist der jeweilige Gesetzgeber Hochschulräten eine entscheidende Rolle in Bezug auf das Qualitätsmanagement zu. In Baden-Württemberg ist – bezogen auf die Duale Hochschule Baden-Württemberg – sehr weitgehend die „Sicherung der Qualität des Studiums an der Studienakademie und der betrieblichen Ausbildung“ als Aufgabe des Aufsichtsrats verankert. In Hamburg, Rheinland-Pfalz und in Schleswig-Holstein muss der Hochschulrat dem Qualitätssicherungssystem zustimmen beziehungsweise die entsprechende Satzung genehmigen. In den übrigen Ländern (sowie in Baden-Württemberg bei den übrigen Hochschulen) hat der Hochschulrat lediglich eine beratende Funktion in Bezug auf das Qualitätsmanagement.

EINRICHTUNG, ÄNDERUNG UND AUFHEBUNG VON STUDIENGÄNGEN

Nur in drei Bundesländern (Baden-Württemberg – wiederum nur in Bezug auf die Duale Hochschule –, Bayern und Saarland) hat der Hochschulrat (Mit-)Entscheidungskompetenz bei der Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen. Offensichtlich sehen die Gesetzgeber hier eher keine Kernaufgabe für einen Hochschulrat. In einigen Ländern (Baden-Württemberg in Bezug auf die übrigen Hochschulen, Hessen, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Schleswig-Holstein) hat der Hochschulrat immerhin die Möglichkeit der Stellungnahme.

STRUKTUR- UND ENTWICKLUNGSPLANUNG

In elf von 15 Bundesländern besitzt der Hochschulrat Entscheidungsrechte in Bezug auf die Struktur- und Entwicklungspläne. Nur in vier Ländern (Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt) beschränkt sich die Rolle des Hochschulrats auf eine mitwirkende, etwa mit der Möglichkeit der Stellungnahme. Da die Hochschulräte in der Regel als (zumindest mehrheitlich) extern besetzte Gremien für die strategische Beratung aus Außensicht installiert wurden, ist es nur konsequent, dass sie bei der Hochschulentwicklungsplanung, die wesentliche strategische Überlegungen kondensiert, eine starke Rolle zugewiesen bekommen.

im blickpunkt
Exzellente Lehre**SONSTIGE REGELUNGEN**

Einige Bundesländer sehen weitere Zuständigkeiten des Hochschulrats im Bereich der Lehre vor. Im Saarland etwa werden dem Universitätsrat sehr kleinteilige Aufgaben zugewiesen, unter anderem Stellungnahmen zur Widmung von Hochschullehrerstellen sowie zu Studien- und Prüfungsordnungen. In Baden-Württemberg versucht der Gesetzgeber auf elegante Art und Weise, die Balance zwischen Unter- und Überforderung zu wahren: Dem Aufsichtsrat obliegt die „Beschlussfassung über die Funktionsbeschreibung von Stellen für Hochschullehrer“. Die Beschlussfassung kann allerdings „bei Übereinstimmung mit dem beschlossenen Struktur- und Entwicklungsplan entfallen“. Der Aufsichtsrat kann also grundsätzlich eingreifen, muss es aber nur, wenn von einem zuvor verabredeten Fahrplan abgewichen werden soll.

ADÄQUATE WAHRNEHMUNG DER RECHTE UND PFLICHTEN

Neben der Ausgestaltung der rechtlichen Kompetenzen ist auch die faktische Wahrnehmung derselben in den Blick zu nehmen. Manch ein Hochschulrat hat auf dem Papier vielleicht nicht viel zu sagen, wird aber seitens der Hochschule als Ratgeber dennoch sehr geschätzt, eingebunden und ernst genommen, da er konstruktiv Argumente einbringt und abwägt. Manch anderer Hochschulrat hat vielleicht auf dem Papier zwar weitreichende Kompetenzen, nutzt aber in der Praxis seine Rechte nicht auf eine für die Hochschule hilfreiche Art.

Von der Grundhaltung her sollte ein Hochschulrat daher in einem „demütigen Selbstbewusstsein“ agieren: der Hochschule dienend, aber eigene, konstruktiv-kritische Impulse setzend. Ein Hochschulrat sollte in erster Linie „kritischer Freund“ der Hochschule sein (nicht vereinnahmt, nicht dominierend).

Was die Eindringtiefe betrifft, sollte ein Hochschulrat darauf achten, auf strategischer „Flughöhe“ zu bleiben und nicht zu detailliert ins Tagesgeschäft hinein zu regieren. Seine wichtigste Aufgabe ist es, Nachfragen und Impulse von außen einzuspeisen. Ein Hochschulrat kann beispielsweise nicht die Evaluation jeder Lehrveranstaltung im Einzelnen durchgehen – aber er kann sehr wohl zum Thema machen, welche Konsequenzen die Ergebnisse der Evaluation haben.

Ein Hochschulrat sollte darauf achten, stets faktenbasiert zu diskutieren. Diffuse „Eindrücke“ vom Hörensagen oder unsachliche Emotionen helfen nicht weiter. Aussagekräftige, substanziierte Vorlagen (Evaluationen, Berichte, Kennzahlen, Informationen, Vergleiche ...) sind als Diskussionsgrundlage unentbehrlich.

Hochschulstrategien in der Lehre

ZUSAMMENGEFASST VON ANNETT KANIG UND MATHIAS WINDE, STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT

Profilbildung in der Lehre ist eine der großen Herausforderungen von Hochschulen. Drei Hochschulleiter stellten beim Forum Hochschulräte ihre Lehrstrategien vor: Holm Keller, Vizepräsident für Innovations-Inkubation und Universitätsentwicklung an der Leuphana Universität, präsentierte zunächst die Digital School der Leuphana. Die vielfältigen Kooperationen mit der Wirtschaft im Bereich der Lehre stellte anschließend der Präsident der Fachhochschule Köln, Christoph Seeßelberg, vor. Den Abschluss bildete Karl Beucke, Rektor der Bauhaus-Universität Weimar, der die Leitlinien seiner Hochschule als führende internationale Hochschule porträtierte.



Holm Keller, Vizepräsident der Leuphana Universität, referierte beim Forum Hochschulräte am 23. Oktober 2013 zur Digital School.

Die Digital School der Leuphana Universität Lüneburg

In den vier Fakultäten der Leuphana Universität (Bildung, Kultur, Nachhaltigkeit und Wirtschaft) lehren und forschen rund 160 Professoren. Rund 7.000 Studierende sind an der Uni immatrikuliert. Das Studienangebot wird von vier sogenannten *schools* angeboten: das College für das Bachelorstudium, die Graduate School für das Master- und Promotionsstudium und die Professional School für das berufs begleitende Weiterbildungsstudium. Als weitere Lern- und Lehrereinheit der Leuphana Universität formiert sich die Digital School als neue Entwicklung und Teil der Strategie der Hochschule.

Die Candena GmbH entwickelt und betreibt die internetbasierte Lernplattform der Leuphana Digital School, die das onlinebasierte Lehren und Lernen ermöglicht. Sie wurde konzipiert für Studierende weltweit, kreative Querdenker und Menschen, die gerne in internationalen Teams an globalen Herausforderungen arbeiten. Angeboten wird der sogenannte Leuphana MOOC (*mentored open online course*, im Gegensatz zu einem *massive open online course*), der neue didaktische Standards für die Lehre setzt und dabei die Hürden der Distanzlehre überwinden soll. Über die Onlineplattform werden Lern-, Prüfungsmaterialien und Kontakte zu Ansprechpartnern zur Verfügung gestellt sowie öffentliche Diskussionen, Arbeit in Gruppen, gegenseitige Evaluationen und Peer Reviews ermöglicht. Die Digital School ist mit zwei Piloten in die Lehre gestartet: Dem „ThinkTank – Ideal City of the 21st Century“ und der „Leuphana Freshmen Week 2013“.

Der erste Onlinekurs „ThinkTank – Ideal City of the 21st Century“ der Digital School wird von dem Architekten Daniel Libeskind, Professor an der Leuphana, geleitet. Über 2.800 aktive Teilnehmer aus 107 Ländern der Welt arbeiten gemeinsam an der Forschungsfrage der idealen Stadt des 21. Jahrhunderts. Zahlreiche Experten stehen online zur Verfügung, geben den Teilnehmern wissenschaftliche Impulse und küren am Ende das beste Projekt. Der MOOC war Teil des akkreditierten Bachelorstudiengangs, die Onlineleistung wird anerkannt und mit fünf ECTS angerechnet.

im blickpunkt Exzellente Lehre

Die Onlinelehre wird auch in das Konzept der „Leuphana Freshmen Week 2013“, die Startwoche zur Orientierung für Studienanfänger, integriert. Im Vordergrund steht hier, neben allgemeinen Einführungen, in denen 1.700 Studieneinsteiger die Universität und ihren Fachbereich kennenlernen, die Bearbeitung einer gesellschaftlich relevanten Fallstudie. Ergänzt wird die Freshmen Week seit der Gründung der Digital School von einer Onlineplattform, auf der ein moderierter Austausch zwischen allen Beteiligten organisiert wird.

Die Digitalisierungsstrategie der Leuphana Universität richtet sich an der kommunikativen Realität der heutigen Generation von Studierenden aus. Insbesondere die größere Mobilität der Studierenden und die breite Verfügbarkeit von mobilen Endgeräten schaffen die Voraussetzung für eine erfolgreiche Onlinelehre. Sie ermöglicht dynamisches, integratives, lebenslanges und gleichberechtigtes Lernen. Sie soll kein Ersatz für die klassische Präsenzlehre sein, um Ressourcen zu sparen und Kosten zu senken, sondern findet dort ihren Einsatz, wo die Lehrqualität verbessert und ergänzt werden kann. Auch die Evaluation, sowohl der Lehre als auch der Studienergebnisse, wird über die Onlinelehre sichergestellt. In diesem Zusammenhang stehen jedoch auch die Diskussionen über die didaktische Leistungsfähigkeit von Onlinelehre im Raum. Herausforderung vor dem Hintergrund der Lehr- und Lernqualität ist es, die Waage zwischen spielerischem Charakter und echten Lerneffekten zu halten.

» [Website Leuphana Digital School](#)

www.bit.ly/1bQEnbu



Christoph Seeßelberg, Präsident der Fachhochschule Köln, referierte beim Forum Hochschulräte am 23. Oktober 2013 zu dualen Studiengängen und *academic franchising*.

Duale Studiengänge und *academic franchising* der Fachhochschule Köln

Mit mehr als 21.000 Studierenden und etwa 420 Professoren ist die Fachhochschule Köln die größte Hochschule für angewandte Wissenschaften in Deutschland. Ihr Fächerspektrum reicht von Ingenieurwissenschaften über die Geistes- und Gesellschaftswissenschaften bis hin zu Naturwissenschaften. In mehreren Fakultäten nutzt die FH Köln die Option, duale Studiengänge anzubieten sowie die im Landeshochschulgesetz NRW vorgesehene Möglichkeit des *academic franchising*.

Derzeit gibt es fünf ausbildungsintegrierte duale Bachelorstudiengänge an der Fachhochschule Köln. Sie machen nur einen begrenzten Teil der Studienplätze aus (etwa 1/20) und werden, wie auch im Hochschulentwicklungsplan verankert, nur parallel zu entsprechenden nicht dualen Studiengängen angeboten. Curricula, Abschluss und akademische Qualität dualer Angebote entsprechen somit den nicht dualen Studiengängen. Sowohl die Verzahnung von Theorie und Praxis und wertvolle Unternehmenskontakte als auch die Gewinnung besonders leistungsfähiger Studierender machen das duale Studium für Hochschule und Studierende gleichermaßen attraktiv. Dual und nicht dual Studierende profitieren voneinander. Dual Studierende bringen im Schnitt bessere Leistungen als nicht dual Studierende. Die hohen Aufwände, die durch Administration und Kontaktpflege für die Hochschule

im blickpunkt Exzellente Lehre

entstehen, sowie die fehlende Wahlfreiheit, festgelegte Praxisphasen in nur einer Firma, kaum Möglichkeiten für Auslandssemester und die hohe Arbeitsbelastung für dual Studierende sind besondere Herausforderungen.

Mit ihrem Studiengangs-Franchising gibt die FH Köln einzelne Studiengänge an ihre (außer-)hochschulischen Franchisepartner ab. Dabei bleibt die FH Köln in der Verantwortung, den akademischen Grad zu verleihen und behält alle Verfügungsrechte. In einem Fall werden die Professoren durch die FH Köln berufen und zu 100 Prozent an den externen Partner vermittelt und von ihm bezahlt. Sie verfügen über alle akademischen Freiheiten. Die konkrete Umsetzung der Unterrichtseinheiten liegt beim Partner; er zahlt im Regelfall eine Gebühr.

Chancen, die sich durch das *academic franchising* für die FH Köln ergeben, sind die Ausweitung des Studienangebots durch neue Kooperationen und die Realisierung berufsbegleitender Studienmodelle unter Berücksichtigung neuer Studierendengruppen (*diversity*). Eine besondere Herausforderung ist die Gewährleistung der akademischen Qualität der Studienprogramme. Daneben können Reibungen aufgrund der Heterogenität der Franchisepartner und fehlender rechtlicher Regelungen in Landeshochschulgesetzen entstehen. Seeßelberg rät Hochschulen dazu, Vor- und Nachteile von Partnerstudiengängen vorab sehr gründlich abzuwägen, bevor sie Franchising-Partnerschaften eingehen.

» [Duales Studium und Studiengangs-Franchising \(PDF\)](#)

www.bit.ly/17NuXyr



Karl Beucke, Präsident der Bauhaus-Universität Weimar, referierte beim Forum Hochschulräte am 23. Oktober 2013 zur internationalen Hochschule.

Die Strategie der internationalen Hochschule Bauhaus-Universität Weimar

Mit gut 4.200 Studierenden und circa 75 Professoren gehört die Bauhaus-Universität Weimar zu den kleinen Universitäten Deutschlands. Ihr Fächerspektrum reicht von der Freien Kunst über Design, Visuelle Kommunikation, Mediengestaltung und -wissenschaft bis zu Architektur, Bauingenieurwesen, Baustoffkunde und Umwelt sowie Management. Die Internationalisierungsstrategie der Bauhaus-Universität schlägt sich beispielsweise mit 18 Prozent internationaler Studierender (bundesweiter Durchschnitt 11,4 Prozent), in der großen Anzahl der Hochschulkooperationen und in 50 Prozent international ausgerichteter Studiengänge erfolgreich nieder.

Die Bauhaus-Universität Weimar verfolgt mit der Internationalisierung drei Ziele:

1. Profilierung in Lehre, Forschung und Kunst,
2. Vorbereitung der Absolventen auf den globalen Arbeitsmarkt,
3. Schaffung eines internationalen Milieus für alle Hochschulangehörige.

Die Ziele der Weimarer Internationalisierungsstrategie finden ihre Umsetzung durch weltweite Partnerschaften, internationales Studium, international agierende Akteure, Mobilität für alle Hochschulangehörige und durch eine die Internationalisierung stützende Struktur.

im blickpunkt
Exzellente Lehre

Die Bauhaus-Universität Weimar verfügt über ein weltweites Netzwerk mit rund 200 Partnerhochschulen, welche insbesondere ausreichend Austauschplätze für Studierende sicherstellen. Die strategischen Partnerschaften mit der Staatlichen Bauuniversität Moskau, der Tongji Universität in Schanghai und der University of California, San Diego, gefördert vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD), sollen Forschungs- und Studienaufenthalte, Summer Schools, Gastdozenturen, gemeinsame Forschungsanträge oder Studienprogramme ermöglichen.

Um der zeit- und kostenintensiven Querschnittsaufgabe Internationalisierung gerecht zu werden, fokussiert sich die Bauhaus-Universität auf die Internationalisierung ihrer Lehre. Hierzu sollen alle Studiengänge international ausgerichtet werden. Um dies übergreifend realisieren zu können, werden zum Beispiel fachspezifische curriculare Anreizsysteme für Studierende entwickelt. Die wenig mobilitätsfreudigen Studierenden der Ingenieurwissenschaften beispielsweise haben im Ausland lediglich zwölf Credits zu erbringen, bleiben sie in Weimar hingegen 24 Credits – in englischer Sprache. Um die Zufriedenheit internationaler Studierender sicherzustellen, wurde das International Student Barometer (ISB) durchgeführt. Aus den Ergebnissen wurden Maßnahmen, wie beispielsweise eine klarere Kommunikation zwischen Studieninteressierten und der Hochschule, abgeleitet. Anreize für Professoren setzt zum Beispiel der Internationale Ideenfonds, mit dem Projekte zur Internationalisierung der Lehre von Professoren der Bauhaus-Universität Weimar gefördert werden.

Um die Internationalisierungsstrategie an der Hochschule auch infrastrukturell zu verankern, wurden, angebunden an das International Office, Stellen für strategische Internationalisierung, internationales Studium und strategische Partnerschaften geschaffen. Damit werden Kompetenzen und Zuständigkeiten klar definiert. Die aktive Einbindung des International Office in die Hochschulstrategie und die Verantwortlichkeit und Vertretung des Themas durch die Hochschulleitung sind Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung der Strategie.

Um die hochschulübergreifende Internationalisierungsstrategie in alle Fachbereiche zu tragen, wird diese durch eigene Strategien jeder Fakultät untermauert. Zur weiteren Untermauerung der Strategie arbeitet das Forum Internationalisierung, eine fachübergreifende Arbeitsgruppe, an dem Konzept zur Internationalisierung der Lehre und trägt dies in die Fachbereiche. Die Einbindung aller Beteiligten, hierarchieunabhängig, in diesen Entwicklungsprozess ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

» [Website Bauhaus-Universität Weimar](http://www.bit.ly/184hPDt)

www.bit.ly/184hPDt