

Jürgen Oelkers

Entwicklung der akademischen Lehre: Ein Erfahrungsbericht ^{)}*

Die Entwicklung des Angebots und der didaktischen Formen der akademischen Lehre ist seit längerem ein internationales Diskussionsthema. Die verschiedenen Stränge der Diskussionen verweisen auf breit gefächerte Problemlagen und stetig zunehmende Relevanz der Fragestellungen, die nicht mehr einfach, wie noch vor dreissig Jahren, historisch-normativ zu bearbeiten sind (etwa: Gellert/Leitner/Schramm 1990).

- Es geht um den Ausbau der Lehrevaluationen ebenso wie die Qualitätsverbesserung der einzelnen Veranstaltungen,
- die Zufriedenheit der Studierenden oder das Engagement der Dozentinnen und Dozenten für die Lehre.
- Zudem geht es auch um Hochschulorganisation, politische Verantwortung und die Struktur der inhaltlichen Angebote.

Die Entwicklung der Lehre steht bislang nicht im Zentrum der Universität, um es euphemistisch zu formulieren. Das gilt auch im internationalen Vergleich, einfach weil die vorhandenen Anreizsysteme Forschung belohnen. Der Alltag auch in den meisten angelsächsischen Eliteuniversitäten scheint geprägt zu sein von einem evidenten Widerspruch zwischen dem was versprochen und dem, was in der Lehre erfahren wird. Der Grund sind vor allem fehlende Anreize. Ein amerikanischer Professor sagt das so:

„Teaching counts for nothing. It was a shock to me how dishonest research schools are about teaching: on the brochures, to parents, in official pronouncements the line is that we care about teaching deeply. But in private all my colleagues, even at the official orientation, have said teaching counts for virtually nothing for tenure purposes, for merit raises, etc. (Exception: if your student evaluations are truly awful that might hurt a bit.)”¹

Die vorliegende Forschung bestätigt diese Aussage weitgehend und fragt zugleich, wie die Lehre stärkeres Gewicht erhalten kann. Diese Frage ist international auf der Agenda, die Frage ist, wer dieses Anliegen unterstützt und wie es sinnvoll umgesetzt werden kann, ohne einfach nur pädagogischen Eifer zu entwickeln.

Am 14. Januar 2011 veröffentlichten dreizehn namhafte Spitzenforscher von amerikanischen Forschungsuniversitäten im führenden Wissenschaftsmagazin Science einen

^{*)} Vortrag vor der Lehrkommission der Universität Zürich am 6. März 2014.

¹ <http://crookedtimber.org/2010/05/18/does-teaching-matter-at-american-universities/>

Aufruf zur Verbesserung der akademischen Lehre (Anderson et. al. 2011). Ihr inzwischen viel zitierter Appell macht Vorschläge, wie das aus dem Lot geratene Gleichgewicht zwischen Forschung und Lehre neu gefunden werden kann. Ausgangspunkt für ihre Überlegungen ist folgender Befund, der von vielen Akteuren im Feld geteilt wird:

„Professors have two primary charges: generate new knowledge and educate students. The reward system at research universities heavily weight efforts of many professors toward research at the expense of teaching, particularly in disciplines supported extensively by extramural funding” (ebd., S. 152).

Der Aufruf der Spitzenforscher geht davon aus, dass fachliche Bildung und Fähigkeiten zur lebenslangen Fortbildung zu den entscheidenden Eigenschaften eines Forschers oder einer Forscherin gehören, egal, wo er oder sie tätig sind. Doch in vielen naturwissenschaftlich-technischen Fächern an amerikanischen Universitäten schien wird die Belastung mit Lehre - genannt „teaching load“ - beklagt und ist zu einem Unwort geworden. Lehre ist eine Last, die nur von der Forschung abhält.

Gegen diese Abwehrhaltung und so die Vernachlässigung der Lehraufgaben richtet sich der Aufruf. Deutlich heisst es:

„We should be preparing students for a lifetime of learning about science with an understanding of its power and limitations. Evidence shows that approaches that accomplish these goals include active, engaging techniques; inquiry-based approaches; and research courses“ (ebd.).

Die zentrale Frage ist dann, wie das Missverhältnis zwischen Forschung und Lehre geändert werden kann. In den einschlägigen Departementen und Universitätskulturen wird selten und nicht angemessen genug nach Unterstützung gesucht, insbesondere wird nicht thematisiert, wie effektive Unterrichtsmethoden aus anderen Fächern oder Universitätskulturen übernommen und weiterentwickelt werden können. Der eigene Unterricht wird selten von aussen beurteilt und nur sehr minimal oder sehr formal von innen. Insbesondere fehlt es an didaktischer Expertise, während die Universitätsprofessoren meistens davon ausgehen, die Expertise mit der eigenen Lehrerfahrung gleichsetzen zu können.

Die Spitzenforscher schlagen sieben Initiativen vor, mit denen der Zustand der akademischen Lehre gezielt geändert werden soll.

1. Educate faculty about research on learning

Auch naturwissenschaftlich-technische Fakultäten sollten sich auf bildungswissenschaftliche Forschungsergebnisse stützen, also von anderen Fächern lernen und sich auf deren Spezialisierungen beziehen. Universitäten können demonstrieren, dass sie die akademische Lehre hoch werten, indem sie die Lehre als professionelle Aktivität verstehen, die sich evidenzbasiert weiterentwickeln lässt. Entsprechend ist die Ausbildung des Lehrpersonals vorzusehen (ebd.).

2. Create awards and named professorships that provide research support for outstanding teachers

Die besten akademischen Lehrerinnen und Lehrer sollen auf dem gesamten Campus ihre innovative Hochschuldidaktik vorstellen können. Die Lehre von den Besten muss besondere Ressourcen erhalten und von grösseren als den bisherigen Fonds oder Awards getragen werden. Nur mit solchen Anerkennungsszenarien und Ausstattungen werden sich didaktische Vorbilder entwickeln lassen, die auch tatsächlich massgebend sind.

3. Require excellence in teaching for promotion

Zu den Anstellungsbedingungen müssen gleichwertig zur Forschung didaktische Kompetenzen zählen. Die Fakultäten müssen sich darüber einig sein und zugleich die Qualität des von ihnen ausgebildeten Personals überprüfen. Die Promotion des wissenschaftlichen Nachwuchses muss daher auch hochdidaktisch ausgerichtet sein. (ebd., S. 152/153).

4. Create teaching discussion groups

Die akademische Lehre konzentriert sich auf den einzelnen Dozenten bzw. Dozentin. Noch weniger als im normalen Schulunterricht nehmen die Lehrenden an den Universitäten voneinander Kenntnis. Während sich an den Schulen mehr und mehr das Team-Prinzip durchsetzt, ist dieser Gedanke den Universitäten fremd und wirkt auch leicht befremdlich. Aus diesem Grunde werden Diskussionsgruppen vorgeschlagen, die von Hospitationen ausgehen und pragmatische Lösungen entwickeln, wie der eigene Unterricht weiterentwickelt werden kann (ebd., S. 153).

5. Create cross-disciplinary programs in college-level learning

In nicht wenigen Forschungsuniversitäten gibt es bildungswissenschaftliche Departemente oder Schools of Education, die jedoch von anderen Fachbereichen nicht genutzt und kaum beachtet werden. Dabei liegen inzwischen genügend Forschungsergebnisse vor, wie der Unterricht generell und insbesondere die akademische Lehre verbessert werden können. Zu diesem Zweck werden disziplinübergreifende Programme der Lehrentwicklung vorgeschlagen.

6. Provide ongoing support for effective science teaching

Das forschende Lernen in den Naturwissenschaften sollte so früh wie möglich zur Grunderfahrung der Studierenden in diesen Disziplinen gehören. Es gibt keinen besseren Weg, Naturwissenschaften zu unterrichten, als Studierende anzuleiten, wie sie selber forschen können (ebd.).

7. Engage chairs, deans, and presidents

Die Universitätsleitungen und insbesondere die Dekane der verschiedenen Fakultäten müssen in den Prozess der Verbesserung der akademischen Lehre aktiv eingebunden sein und sich persönlich engagieren. Die entsprechende Fakultät muss Führungsverhalten sowohl in der Forschung als auch in der Lehre demonstrieren. Zu diesem Zweck muss der Status des akademischen Lehrers angehoben werden, weiter muss die Bedeutung effektiven Unterrichts herausgestrichen werden und schliesslich müssen Unterstützungsprogramme geschaffen

werden, die geeignet sind, Innovationen im naturwissenschaftlichen Unterricht zu befördern (ebd.).

Auffällig ist, dass bei solchen Vorstössen kaum das Curriculum berührt wird. Es geht um andere Einstellungen der Lehrenden und die Investition von „Goodwill“ in ein System, das zur Zeit ganz anders codiert ist. Die Qualität der Lehre ist aber nicht allein abhängig von der Qualität der einzelnen Lehrpersonen. Natürlich kann man mit hochschuldidaktischen Programmen die persönliche Kompetenz von Hochschullehrenden verbessern, aber die Qualität insgesamt hängt auch vom Angebot ab und nicht nur von der Art und Weise, wie es vermittelt wird.

Querschnittsthemen werden bislang nur an wenigen Stellen der Diskussion berührt und die Steuerung des Lehrangebotes durch die Universität ist ebenfalls eher ein Randthema, weil damit die Autonomie der Lehrenden berührt wäre. In der Praxis überwiegen pragmatische Ansätze, die projektförmig realisiert werden und je für sich eher kleine Reichweiten haben. Der gemeinsame Nenner ist, dass nicht „die“ Lehre entwickelt werden kann, sondern konkrete Probleme bearbeitet und Aufgaben gelöst werden, die allerdings von einer gemeinsamen Strategie ausgehen müssen.

Das lässt sich an neuen Entwicklungen in Deutschland zeigen. Basis der nachfolgenden Beschreibung sind Besuche in fünf deutschen Universitäten, die im Herbst und Winter 2013 durchgeführt wurden. Die Besuche wurden protokolliert, Teil der Beschreibung sind auch interne Dokumente, die mir zur Verfügung gestellt worden sind. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Entwicklung der Lehre vorangetrieben werden kann, wenn

- Gesamtstrategien verfolgt werden,
- besondere Ressourcen zur Verfügung stehen,
- Fachpersonal angestellt wird,
- eine geeignete Projektorganisation vorhanden ist,
- die örtlichen Gegebenheiten beachtet werden
- und zielbezogen/evidenzbasiert vorgegangen wird.

Im Jahre 2010 ist in Deutschland ein Bund-Länder-Programm „Qualitätspakt Lehre“ gestartet worden, für das der Bund insgesamt rund 2 Milliarden Euro zur Verfügung gestellt hat, die zwischen 2011 und 2020 investiert werden sollen. Für den Qualitätspakt konnten und können sich Hochschulen aller Art bewerben, also nicht nur Universitäten. Mit diesen beträchtlichen Mitteln soll erreicht werden, dass die Universitäten die Entwicklung der akademischen Lehre ernst nehmen und auch tatsächlich voranbringen. Insgesamt 186 Hochschulen aus allen 16 deutschen Bundesländern sind bislang an dieser Förderung beteiligt, darunter 78 Universitäten, 78 Fachhochschulen und 30 Kunst- und Musikhochschulen.

Alle fünf Universitäten, die ich besuchen konnte, haben sich erfolgreich beworben und sind seit zwei Jahren dabei, projektförmig bestimmte Aspekte der Lehre zu entwickeln. Sie sind von mir ausgesucht worden, weil man sie als „Volluniversitäten“ (einschliesslich Medizin) mit der Universität Zürich vergleichen kann oder weil sie dazu in starkem Kontrast stehen. Besucht habe ich

- Die Humboldt Universität zu Berlin (33‘500 Studierende)²
- Die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg/Br. (25‘000 Studierende)
- Die Universität Kassel (23‘000 Studierende)
- Die Freie Universität Berlin (35‘000 Studierende)
- Die Universität Hamburg (40‘000 Studierende).

Ich werde nicht meinen ganzen Bericht (Oelkers 2014) vorstellen, sondern nur einzelne Aspekte erwähnen, die besonders hervorstechen, womit ich auch sage, dass viele Projekte einander gleichen und nur örtliche Unterschiede kennen.

Die Humboldt-Universität zu Berlin hat sich im „Qualitätspakt Lehre“ erfolgreich mit dem Projekt „Übergänge“ beworben. Die Universität erhält für die Laufzeit von 2011 bis 2016 12,5 Mio. Euro zur Förderung der akademischen Lehre. Das Projekt wird zusammen mit der Professional School of Education (PSE) der Humboldt-Universität durchgeführt. Der Begriff „Übergänge“ steht für den Zugang zur Universität, die internen Abläufe und den Bezug der Praxis während und nach dem Studium.

Den Kern des Projekts bildet das sogenannte „Q-Programm“. Hier sollen im deutschen Bologna-System Freiräume für das Studium geöffnet bzw. gestärkt werden. Die Studierenden in den Bachelor-Studiengängen sollen für Forschung interessiert werden. Dafür sollen individuelle Zugänge geschaffen und forschendes Lernen in der Universität verbreitet werden. Das Programm geht von einer Bottom-Up-Strategie aus und spricht von „Graswurzel-Projekten“ des forschenden Lernens. Durch verschiedene Massnahmen sollen Beispiele guter Praxis hervorgebracht werden, die durch Netzwerkbildung Unterstützung erhalten sollen.

Die Struktur des Q-Programms hat vier verschiedene Elemente:

- Studentische Forschungsteams (Q-Tutoren)
- Forschungsteams aus Doktoranden und Studierenden (Q-Teams)
- Internationale studentische Forschungsteams (Q-Kollegs)
- Perspektivisch: Forschende Aneignung von Modulhalten (Q-Modul)

Im Q-Tutorium forschen Studierende zusammen mit einem Tutor bzw. mit einer Tutorin. Die Tutoren erhalten einen einjährigen Vertrag als studentische Hilfskraft. Die Studierenden stellen Anträge, welche Themen sie bearbeiten wollen, die Vergabe erfolgt durch eine Kommission auf der Basis eingereicherter Konzepte. Die Tutoren werden eigens ausgebildet und erhalten für ihre Tätigkeiten in der Regel ECTS-Punkte. Darüber entscheiden die Institute, ohne dass eine universitätsweite Regelung bestehen würde.

Derzeit läuft das Q-Tutorium in der dritten Runde. Etwa zwölf Tutoren werden pro Semester eingesetzt, bislang sind 41 Q-Tutorien gefördert worden. Etwa 200 Studierende nehmen das Programm pro Semester wahr, insgesamt waren es bislang 550. Die Probleme ergeben sich einerseits aus der Grösse der Lerngruppen, die oft gegenüber den Anforderungen des Lernens nicht angemessen ist. Die Projekte sind in zu geringem Masse auf die scientific

² Zahlen für das WS 2013/2014.

community ausgerichtet und oft erfahren die Studierenden von den Tutoren keine neuen Lernformen, weil der Unterricht traditionell erteilt wird.

Das zweite Projekt, also die Q-Teams, bezieht sich auf Nachwuchsforscher und Nachwuchsforscherinnen. Sie erhalten einen Lehrauftrag und leiten studentische Forschungsteams. Oft steht der Auftrag in Verbindung zu dem eigenen Forschungsprojekt. Auch hier müssen Konzepte eingegeben werden und erfolgt die Vergabe durch eine Kommission. Die Vergabe von ECTS-Punkten ist wiederum institutsabhängig. Derzeit läuft auch hier die dritte Runde. Pro Semester werden etwa acht Teams eingerichtet und etwa 70 Studierende nehmen das Angebot pro Semester wahr. Die Probleme ergeben sich aus dem hohen Aufwand für die Nachwuchsforscher und den tendenziell zu geringen Teilnehmerzahlen.

Das Q-Kolleg richtet sich auf die Einrichtung internationaler Forschungsgruppen von Studierenden der Humboldt-Universität sowie einer Partneruniversität. Seitens der Humboldt-Universität gibt es fünf Plätze für BA- und MA-Studierende. Inhaltlich geht es um eine vertiefende Forschungsarbeit zu einem übergeordneten Thema, für das zwei Semester zur Verfügung stehen. Die Studierenden entwickeln aus dieser Arbeit eigene Forschungsprojekte. Der Austausch mit der Partneruniversität erfolgt virtuell und durch gegenseitige Besuche. Derzeit läuft ein Pilotprojekt mit der Universität Nottingham. Auch hier stellt sich die Frage des Aufwandes, gegenseitige Besuche über eine Woche sind teuer und im Nutzen nicht unbedingt absehbar.

An der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau ist der Qualitätspakt Lehre mit einem Projekt umgesetzt worden, das „Windows for Higher Education“ genannt wird. Die Universität ist bereits 2009 im Wettbewerb „exzellente Lehre“ vom Stifterverband und der Kultusministerkonferenz ausgezeichnet worden. Sie hat für die Zeit von 2010 bis 2012 eine Million Euro Fördermittel erhalten, die für die Entwicklung der Lehre eingesetzt worden sind. Die in diesem Wettbewerb entwickelten Projekte und Instrumente sind die Voraussetzungen für das, was mit dem Qualitätspakt realisiert werden soll. Das erfolgreiche Konzept „Windows for Higher Education“ soll damit konsolidiert und fortgeführt werden.

Aus dem Qualitätspakt erhält die Universität Freiburg für die Laufzeit von 2011 bis 2016 insgesamt 6,13 Millionen Euro. Damit werden sieben verschiedene Teilprojekte unterstützt.

- Instructional Development Award (IDA)
- Lehrzentrum Interdisziplinarität - University College Freiburg (UCF)
- Werkzeugkasten Lehrevaluation / Zentrale Befragungen
- Business Intelligence-Lehre (BI-Lehre)
- Money follows Students
- Kompetenzzentrum Studierenden-Mentoring
- Kompetenzzentrum Englisch-Medium Instruction in Higher Education (EMI)

Der Werkzeugkasten Lehrevaluation bezieht sich auf ein Serviceangebot, das den Fakultäten online zur Durchführung von Lehrevaluationen zur Verfügung gestellt wird.

Ausserdem werden zentrale Strategien zur Lehrentwicklung unter Berücksichtigung von hochschulweiten Befragungen angestrebt. Auch spezielle Anfragen von Lehrenden im Blick auf die Evaluation ihrer Lehrveranstaltungen können berücksichtigt werden. Die zentralen Befragungen beziehen sich auf die Absolventinnen und Absolventen der Universität Freiburg, die Studierenden und die Lehrenden. Die Befragungen haben Rückmeldequoten zwischen 38 und 50%, sind also aussagekräftig. Alle drei Jahre werden Evaluationsberichte erstellt. Der Hauptproblempunkt ist die Rückvermittlung der Daten zur tatsächlichen Verbesserung der Lehre.

In eine ähnliche Richtung geht auch der Baustein „Business Intelligence-Lehre“. Gemeint ist damit, dass die vorhandenen Daten aus Evaluationen übersichtlich und anwenderfreundlich zusammengefasst werden, damit sie auch tatsächlich genutzt werden. Die Datenerfassung geht so weit, dass Schwundquoten in den Modulen und deren Schwankungen über die Jahre erfasst werden können. Nutzer dieses Angebots sind die Studiendekane, die Studienbüros und die Prüfungsämter.

Das Element „Money Follows Students“ ist eine Einrichtung zum Ausgleich von Überlasten. Zusätzliche Tutorate und Lehrveranstaltungen durch Lehraufträge können bereitgestellt werden, wenn bestimmte Belegungszahlen für Lehrveranstaltungen überschritten werden. Auch das Studienmentoring wird so verstanden, dass Mittel bereitgestellt werden zur Mentorenschulung, die in den einzelnen Fakultäten umgesetzt werden. Es geht vor allem um Beratungsangebote wie etwa die Betreuung der Erstsemestrigen.

Das Programm „Englisch-Medium Instruction (EMI)“ ist angesiedelt am Sprachlehrinstitut der Universität Freiburg. Lehrende in englischsprachigen Studiengängen, die zunehmend angeboten werden, erhalten damit die Möglichkeit, ihre Sprachkompetenz in englischer Wissenschaftskommunikation zu verbessern. An diesem Angebot sind wesentlich nur Nachwuchswissenschaftler sehr interessiert. Die Nutzung ist freiwillig, die Nachfrage bei den Professoren ist gering.

Das Zentrum der Lehrentwicklung ist das „University College Freiburg“, das 2012 gegründet worden ist. Die College-Idee geht auf niederländische Erfahrungen zurück, die 2010 vom Deutschen Wissenschaftsrat als Vorbild zur Organisation interdisziplinärer Studiengänge ausdrücklich empfohlen wurde. Das Freiburger UCF ist als zentrale Verwaltungseinheit direkt dem Prorektor für Lehre zugeordnet, gehört also keiner Fakultät an. Das College übernimmt Managementaufgaben, führt Beratungen und Weiterbildungen durch und übernimmt auch Marketingaufgaben. Dem UCF zugeordnet ist ein Beirat, der von einem Freiburger Professor geleitet wird.

In der Hauptsache führt das UCF führt vier verschiedene Lehrprogramme durch:

- den vierjährigen englischsprachigen **Bachelor of Liberal Arts and Sciences (LAS)**
- den **Interdisciplinary Track** für Bachelor Studierende
- eine **interdisziplinäre Vorlesungsreihe** in jedem Wintersemester
- das Programm „**Faszination Wissenschaft**“ für Studierende aller Fakultäten

Die Universität Kassel, ursprünglich eine Gesamthochschule, hat ebenfalls Mittel vom Qualitätspakt Lehre erhalten, nämlich 2,3 Millionen Euro pro Jahr für einen Antrag, der auf bereits vollzogene Entwicklungsschritte aufbauen kann. Nach Abschaffung der Studiengebühren im Bundesland Hessen hat die Universität zum Ausgleich Mittel für die Entwicklung der Lehre erhalten, zudem sind Mittel vom Hochschulpakt in Hessen geflossen, der Qualitätspakt Lehre war der Anlass, die verschiedenen Instrumente der Lehrentwicklung zu systematisieren und zusammenzuführen.

Anlass, die Lehre in den Fokus zu nehmen, waren die stark gestiegenen Studierendenzahlen. Verglichen mit dem Wintersemester 2007/2008 studieren 6'500 Studentinnen und Studenten mehr an der Universität Kassel. Die Entwicklung der Lehre selbst ist evidenzbasiert durchgeführt worden. Ausgangspunkt war eine Analyse der Stärken und Schwächen. Die Schwächen sind deutlich benannt worden, etwa Probleme mit der Studienstruktur, mit der zum Teil nicht optimalen Studierfähigkeit oder der fehlenden Praxiselementen in der akademischen Lehre. Über diese Problemfelder liegen sehr gute Evaluationsdaten vor.

Als zentrale Ziele der Gesamtentwicklung werden genannt:

- Senkung der Abbrecherzahlen, insbesondere in den ersten zwei Semestern
 - Optimierung der Vorinformation und Studienorientierung
 - Verbesserung der Studienvoraussetzungen in Defizitbereichen
 - Verminderung der Folgen der Heterogenität der Studienvoraussetzungen
- Erhalt bzw. Steigerung der Motivation von Lehrenden und Studierenden
 - Unterstützung bei der Lehre durch mediale und didaktische Verbesserungen
 - Stärkung ‚studienzentrierter Lehre‘
 - Verstärkte Konzentration der Lehrenden auf Kernaufgaben
- Steigerung der Zufriedenheit der Studierenden, insbesondere mit Service- und Beratungsangeboten
 - Abbau von Friktionen in der Studienorganisation
 - Nutzung von Chancen für besondere Erfahrungen (Mobilität, Praxis, ...)
 - Entwicklung der Qualitätskultur, auch für das Projekt

Die Schwächeanalyse hat im Detail acht Problembereiche zu Tage gefördert, auf die das Entwicklungsprojekt reagieren soll. Die Schwächen werden so benannt:

- Beratungsbedürftigkeit zu Studienbeginn wird nicht aufgefangen, Erwartungen an das Studium bleiben unklar
- Unterschiedliche Studienvoraussetzungen bestehen mangels ausreichender Kompensationsangebote fort
- Didaktische Schwächen bestehen fort, Potentiale der neuen Medien bleiben ungenutzt, da die Angebote nicht ausreichen
- Forschendes Lernen ist in vielen Fächern die Ausnahme, das didaktische Potential bleibt ungenutzt
- Praxiserfahrungen sind in zahlreichen Studiengängen nicht integriert

- Administrative Überforderung mit der Organisationsbedürftigkeit von Studium und Lehre
- Dezentralen Qualitätsverbesserungsbemühungen fehlen geeignete Datengrundlagen
- Mobilitätshemmnisse und Beratungsdefizite erschweren die Internationalisierung

An der Freie Universität Berlin stehen von Anfang Oktober 2012 bis Ende 2016 11 Mio. Euro zur Verfügung.

- Voraussetzung für den Antrag war auch hier eine evidenzbasierte Analyse der Stärken und Schwächen der Universität.
- Der Qualitätspakt Lehre ist wiederum geschlossen worden, um die Folgen des Bologna-Systems bearbeiten zu können.
- Der Antrag umfasst drei in etwa gleichgewichtige Teilprojekte, nämlich ein Mentoringprogramm für Studierende, digitales Lehren und Lernen, sowie die gezielte Qualifizierung von Lehrenden.

Das erste Projekt bezieht sich auf das Mentoring von Studierenden. Bearbeitet werden die Übergangsschwellen, also der Eintritt in die Bachelor-Studiengänge, die Übergänge in Master-Studiengänge sowie der Beginn beruflicher Beschäftigung. Der Schwerpunkt des Mentoring-Projekts liegt in der Studieneingangsphase. Ein weiterer Teilbereich ist die Studienfachwahl. Hier stehen Online-Fachassistenten für Studieninteressierte zur Verfügung, die Auskunft geben über die Anforderungen des jeweiligen Faches vor Aufnahme des Studiums. Verbunden damit ist ein Selbsttest, aber kein Assessment im Sinne eines Aufnahmetests.

Das zweite Projekt bezieht sich auf die E-Learning-Angebote. Hier gibt es verschiedene Tools, wie z.B. einen Online-Studienfachassistenten oder Videoaufzeichnungen für Module, die mit blended-learning arbeiten. Ausserdem sind so genannte „Blogfarmen“ eingerichtet worden, die Studierenden zur internen Kommunikation zur Verfügung stehen. Videoangebote können auch für das Smartphone über Apps genutzt werden. Es gibt ein eigenes E-Examination-Center, wo Prüfungsaufgaben für verschiedene Fachbereiche entwickelt werden. Für berufsbegleitende Studiengänge sind Module mit blended-learning eingerichtet worden, ebenso für die Praktika in den Lehramtsstudiengängen.

Das elektronische Campus-Management für Lehrende heisst „blackboard“. Hier können verschiedene Funktionen genutzt werden, allerdings wird auch gesagt, dass meistens immer noch lediglich Texte online zugänglich gemacht werden. Die Nutzung von social media in der Lehre wird angestrebt, aber wirft schwierige rechtliche Fragen auf. Lehrveranstaltungen können auf diese Weise online zugänglich gemacht werden, aber es ist ein bekanntes Problem, dass dabei das Einverständnis der Anwesenden eingeholt werden muss.

Das dritte Projekt heisst „train the teacher“ (TRAIN). Die Idee ist, mit Hilfe unterschiedlichster Angebote die Lehrqualifizierung zu verbessern. Die Angebote reichen von

der Mentorenschulung bis zur Qualifizierung von Professoren. Daneben gibt es ein fachspezifisches Coaching im Lehramtsstudium, das vom Zentrum für Lehrerbildung der Freien Universität realisiert wird. Hier werden angehende Lehrkräfte auf ihr künftiges Berufsfeld vorbereitet.

Im Projekt TRAIN geht es um Angebote, die sich primär an Nachwuchswissenschaftler richten. Die Teilnahme ist freiwillig, genutzt werden die Angebote bislang primär von wissenschaftlichen Mitarbeitern sowie vereinzelt auch von W-1-Professoren. Das scheint ein durchgehender Befund zu sein. Das Ausbildungsmodell ist aus der Unterrichtsforschung entnommen und wird „LEKO-Modell“ genannt. Es umfasst drei Dimensionen von Lehrkompetenzen, nämlich Instruktion, Motivierung der Studierenden und Interaktion in Gruppen.

Es handelt sich um ein Zertifizierungsprogramm, dessen Effekte mit einem eigenen Fragebogen überprüft werden. Unterschieden werden zwei verschiedene Arten von Modulen. Das so genannte „Grundlagenmodul“ umfasst fünf Workshoptage, die mit Trainern aus dem hochschuldidaktischen Bereich durchgeführt werden. Sie vermitteln das Handwerkszeug der Lehre, Moderationstechniken, aber auch Formen der Selbstreflexion.

Daneben gibt es so genannte „Aufbaumodule“, die als Wahlpflichtangebot geführt werden und der Vertiefung dienen. Beispiele für Themen sind die erfolgreiche Bewältigung von Grossveranstaltungen mit hohen Studierendenzahlen oder auch die Etablierung didaktischer Formate für verschiedene Universitätskulturen. Das Format Referat, in den Geisteswissenschaften selbstverständlich, gibt es in anderen Fächern nicht, hier müssen andere Formen vermittelt werden. Insgesamt geht um die Ausbildung von didaktischem Know How angesichts grosser fachkultureller Unterschiede.

Weiter wird ein Lehrportfolio geführt, das die Grundlage ist für die Zertifizierung. Die didaktische Qualifizierung von Nachwuchswissenschaftlern wird in Zukunft bei Berufungen eine zunehmend grössere Rolle spielen, die Zertifizierung ist daher eine grosse Chance des Programms. Ein vierter Baustein ist das so genannte Lehrprojekt. Über ein Semester können die Teilnehmenden im Rahmen ihrer Lehrveranstaltungen Neues ausprobieren und darüber reflektieren. Das Programm wird heute hauptsächlich von den wissenschaftlichen Mitarbeitern genutzt, nur 10% der Teilnehmer sind W-1-Professoren.

Die Teilnehmenden sind in ihrer didaktischen Entwicklung unterschiedlich weit. Die Rückmeldungen von den Trainern sehen so aus, dass etwa ein Drittel der Teilnehmer motiviert ist, ein weiteres Drittel bei sich didaktische Schwächen erkennt und ein letztes Drittel die Teilnahme als Karrierevoraussetzung versteht. Die Trainer kommen aus der Erwachsenenbildung und sind Spezialisten für Hochschuldidaktik. Weil das Programm nur mit einer Stelle realisiert wird, müssen die Trainer am Markt angeworben werden. Die Universität Frankfurt, die ähnliche Projekte verfolgt, hat dagegen eigene Mitarbeitende an einem Lehrstuhl für Erwachsenenbildung und Hochschuldidaktik, so dass nicht das ganze Programm von Trainern durchgeführt werden muss.

Die kollegiale Beratung ist ein besonders beliebtes Element im TRAIN-Programm. Von den Trainern wird vermittelt, welche Bedeutung die Verankerung reflexiver Elemente in

der Lehre hat, während heute die Lehre allenfalls informell ein Thema ist, das vielfach über Klagen nicht hinauskommt. Typisch ist, dass Hochschullehrer nicht bei anderen hospitieren und selten über ihre didaktischen Ziele Auskunft geben. Im TRAIN-Programm werden Probleme aus der Lehre besprochen, aber auch gemeinsame Lehrveranstaltungen vereinbart und auch Austausch gepflegt, welche didaktischen Formate besonders wirkungsvoll sind.

Damit soll auch dem Vereinzelungsprozess in der Lehre entgegengearbeitet werden. An solchen Formaten besteht bei Nachwuchswissenschaftlern (Doktoranden, Habilitanden) und bei wissenschaftlichen Mitarbeitern nach den Berliner Erfahrungen grosses Interesse. Die Programme müssen allerdings konkrete Wünsche der Lehrenden gezielt unterstützen, dürfen nicht mit zu hohem Aufwand verbunden sein und müssen zu den Fachkulturen passen. Anders werden sie nicht adaptiert.

Die Universität Hamburg ist damit eine der grössten Hochschulen in Deutschland. Die Universität verfolgt für die Bachelor- und Masterstudiengänge eine Gesamtstrategie. Der Antrag im Zusammenhang mit dem Qualitätspakt Lehre wurde erst beim zweiten Mal bewilligt. Der Titel des Hamburger Projekts lautet „Brücken in die Universität - Wege in die Wissenschaft“. Die Fördersumme beträgt EUR 12,8 Mio., verteilt auf eine Laufzeit von 2012 - 2016. Eine Verlängerung wird ins Auge gefasst.

Die Entwicklung der Lehre konzentriert sich vor allem auf die Studieneingangsphase, weil hier die grössten Verluste zu verzeichnen sind. 20 bis 30% der Studierenden wechseln das Studienfach oder verlassen die Hochschule ganz. Das zentrale Problem ist die Heterogenität der Studierenden, die mit ganz unterschiedlichen Voraussetzungen ihr Studium beginnen. Die im Qualitätspakt bewilligten Mittel werden gezielt eingesetzt, um die Defizite auszugleichen. Nicht alle Studierenden verfügen bei Einschreibung über die allgemeine Hochschulreife und diejenigen, die mit einem Abiturabschluss das Studium beginnen, kommen mit unterschiedlichen Voraussetzungen an die Universität. Ein Grund ist die ganz unterschiedliche Qualität der Gymnasien in Hamburg und im Umfeld.

Die Projekte sind im so genannten „Universitätskolleg“ organisiert. Das Kolleg umfasst derzeit 40 einzelne Projekte, die zum Teil auch mit anderen Mitteln als dem des Qualitätspaktes finanziert werden. Das Universitätskolleg verfügt über einen wissenschaftlichen Leiter, eine Geschäftsführung, ein Beratungsgremium sowie eine eigene Lenkungsgruppe. Die Projekte sind aufgeteilt in sieben verschiedene thematische Bereiche, die wie folgt umschrieben werden:

- Begleitforschung und Evaluation
- Schulprojekte
- Eigenes Wissen einschätzen
- Wissen erweitern
- Übergänge gestalten
- Akademisches Lernen
- Akademisches Schreiben
- StudienanfängerInnen begleiten

Die Themenbereiche werden mit einzelnen Projekten realisiert. Der grösste Bereich bezieht sich auf das akademische Lernen und Schreiben, das mit „Studieren lernen“ zusammengefasst wird. Hier gibt es die unterschiedlichsten Strategien, die alle der Qualitätsverbesserung zu Beginn des Studiums dienen sollen. Das „Studieren lernen“ umfasst etwa ein Lehlabor, Angebote zur Selbstorganisation und Lernstrategien, die Entwicklung von Studierfähigkeit oder intellektuelles Training und Coaching. Für die Verbesserung des akademischen Schreibens wird eine Schreibwerkstatt Mehrsprachigkeit angeboten. Es gibt weiter ein Schreibzentrum für Studierende, eigene Schreibwerkstätten für die Geisteswissenschaften und eine besondere Einführung in das rechtswissenschaftliche Arbeiten.

Besonderes Augenmerk wird auf die Begleitung der Studienanfängerinnen und –anfänger gelegt. Hier gibt es sieben verschiedene Angebote, die wie folgt bezeichnet werden:

- Peer Mentoring Netzwerk
- Tutorien zur Begleitung der Studieneingangsphase
- Mentorenprogramm für besondere Zielgruppen
- Mentoring
- Begleitung und Förderung studentischer Projekte
- Welcome Buddy Programm (PIASTA)
- Brücken in die Geisteswissenschaften

Ein eigener Projektbereich ist auch die Gestaltung der Übergänge, wobei es sich um verschiedene Beratungsangebote handelt, etwa besondere Angebote für ausländische Studieninteressierte oder für Berufstätige ohne allgemeine Hochschulreife. In diesem Zusammenhang werden auch verschiedene Kurse angeboten, die zur Erweiterung der Wissenskompetenz beitragen sollen, etwa im Blick auf die Erweiterung der Sprachkenntnisse oder die Verbesserung des naturwissenschaftlichen Wissens. Auch eine Hinführung zu den statistischen Methoden der Betriebswirtschaftslehre steht auf dem Programm. Es gibt daneben auch verschiedene Online-Selbsttests zur Einschätzung des eigenen Wissens.

Ein Fazit: Die Entwicklung der Lehre als Gesamtaufgabe einer Hochschule muss überhaupt erst einmal sichtbar gemacht und zum Programm erhoben werden, aus diesem Grunde erarbeitet derzeit etwa die Universität Hamburg an einem eigenen *Leitbild Lehre*, das Ziele und Strategien der Entwicklung aufzeigen wird. Der Wandel kann nur freiwillig erfolgen, er hat einzig dann Chancen, wenn er auf Einsicht setzt und er muss die Institute erreichen, also die eigentliche Handlungsebene. Ein Leitbild für sich genommen bleibt Papier; wenn die Lehre nicht Entwicklungs- und zugleich Investitionsprojekt wird, hat man nur ein neues Wording, aber keine neue Praxis.

Die Vorstellungen zu Beginn des Studiums sind meist eher diffus, aber das rechtfertigt keine Lehre, die ihrerseits diffus ist. Die Studierenden wollen nicht unbedingt das lernen, was sie erwartet haben, sondern was ihnen mit dem Studiengang versprochen wurde. Das lässt sich steuern durch möglichst konkrete und klare Zielsetzungen, die auch über die Erreichbarkeit der Ziele informieren, also Aussagen machen über den erwartbaren Aufwand und den Schwierigkeitsgrad von Modulen, was nur im Bologna-System möglich ist.

Entscheidend im Studium ist die Erfahrung, mit eigenen Leistungen im Blick auf Ziele und Aufgaben besser zu werden.

Literatur

Anderson, W.A.: Changing the Culture of Science Education at Research Universities. In: Science Vol. 331 14 January 2011, S. 152-153.

Gellert, C./Leitner, E./Schramm, J. (Eds.): Research and Teaching at Universities. International and Comparative Perspectives. Frankfurt/Bern/New York: Peter Lang Verlag 1990.

Oelkers, J.: Bericht: Entwicklung der universitären Lehre. Ms. Zürich: IfE 2014.