

„Förderprogramme in der Lehre und die Frage der personellen Nachhaltigkeit“: Kriterien für eine tragfähige Aufgaben- und Personalstruktur

(Kurzfassung – Stand: 24.10.2016)

Förderprogramme wie der Qualitätspakt Lehre (QPL) stellen Hochschulen vor die Herausforderung, mit temporären Mitteln organisatorische Strukturen zu schaffen, die dabei helfen sollen, einen dauerhaften Bedarf zu decken. Dies verlangt insbesondere dann nach Lösungsansätzen, wenn man einen langfristigen Nutzen erreichen möchte. Die Nachhaltigkeit der Förderprogramme zeigt sich – oberflächlich betrachtet – daran, dass die Resultate der durchgeführten Maßnahmen und Projekte über den Förderzeitraum hinaus wirksam sind (also in der Zukunft) und dass das erworbene Knowhow langfristig an den Hochschulen gehalten werden kann. Richtet man den Blick jedoch auf die Hochschule als systemische Organisation und auf das Hier und Jetzt, dann zeigt sich Nachhaltigkeit nicht daran, einmal erzeugte Wirkungen und erarbeitete Wissensressourcen immer wieder effektiv abrufen zu können, sondern an der Fähigkeit, unter sich ändernden Rahmenbedingungen – d. h. auch: unter sich verändernden Bedarfslagen und Zielen – die Aufgaben der Hochschulen auf einem möglichst hohen und zeitgemäßen Niveau zu erfüllen. Es geht also darum, sich mit Hilfe temporärer Förderprogramme so zu organisieren, dass die Hochschulen dauerhaft aktuell bleiben können. Die Nachhaltigkeit zeigt sich nicht an den langfristigen Wirkungen von Maßnahmen, sondern am Umgang mit ihren Bedingungen.

Im Folgenden werden acht Bedingungen (Kriterien) skizziert, die zu beachten sind, wenn auf die Nachhaltigkeit des QPL und vergleichbarer Förderprogramme Wert gelegt wird. Die Kriterien wurden aus empirischen Analysen abgeleitet, die im Projekt „Personelle Nachhaltigkeit in der Lehre“ am Beispiel der QPL-Maßnahmen an sechs Hochschulen durchgeführt wurden.

1. Lehrbetrieb fokussieren

Ein wesentliches Ergebnis der durchgeführten QPL-Projekte besteht darin, vielfältige Anlässe und Gelegenheiten geschaffen zu haben (und weiterhin zu schaffen), um den Stand und die Entwicklungsperspektiven der Lehre zu reflektieren. Der QPL hat das Reflektionsvermögen der Hochschulen sowohl auf der individuellen Ebene der Lehrenden als auch auf der organisatorischen Ebene erhöht. Dieses Vermögen ist kein Selbstzweck. Es bildet die Grundlage dafür, sich verändernde Umweltbedingungen kontinuierlich wahrnehmen, Veränderungsbedarf feststellen und (selbst gestellte oder von außen vorgegebene) Herausforderungen annehmen zu können. Das erste Kriterium für die Nachhaltigkeit besteht in der reflektierten Verantwortlichkeit des Lehrbetriebs.

2. Aufgaben arrangieren

Um das Reflektionsvermögen lebendig zu halten, benötigt der Lehrbetrieb eine Unterstützungsstruktur, die vielfältige Aufgaben übernimmt. Im Laufe des QPL-Förderzeitraums haben sich diverse Formen der Arbeitsteilung zwischen den Lehrenden und den QPL-Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern ergeben. Sie reichen von reinen Dienstleistungsverhältnissen über Beratungstätigkeiten bis hin zur kollegialen Arbeitsteilung im Rahmen von Lehrveranstaltungen. Um über den Förderzeitraum hinaus wirksam sein zu können, ist die Akzeptanz und das Vertrauen seitens der Lehrenden unerlässlich. Um die Lehre kollegial weiterzuentwickeln, ist es zudem erforderlich zu klären, worin der gemeinsame Zweck der geteilten Aufgaben (zur qualitätsorientierten Erfüllung des Bildungsauftrags) besteht. Sowohl auf der sozialen (kollegialen) als auch auf der sachlichen Ebene (Zweck) muss die Reziprozität von Lehrbetrieb und Unterstützungsstruktur ausbalanciert werden.

3. Akteure vernetzen, Netze aktivieren

Die QPL-Projekte hängen im starken Maße davon ab, dass die Unterstützungsstruktur innerhalb der Hochschulen (und teils darüber hinaus) gut vernetzt ist. In einem ersten Schritt ist die Vernetzung wichtig, um die eigenen Angebote ‚an den Mann und die Frau zu bringen‘. Mittel- bis langfristig liegt die Bedeutung der Netzwerke jedoch darin, in der Breite der Hochschule auf teils informelle und teils institutionalisierte Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zurückgreifen zu können (z. B. auf funktionale Stellen in den Studiendekanaten oder im Qualitätsmanagement oder auf typische Personengruppen/Zielgruppen als Kunden/Klienten/Kooperationspartner etc.). Die Akteurskonstellationen sollten sich nicht nur auf bestimmte, einmal festgelegte Personen beschränken, die wegbrechen können, sondern übertragbar und belastbar (resilient) sein. Belastbar sind sie u. a. dann, wenn die bilateralen Beziehungen zwischen einzelnen Akteuren durch Beziehungen zu dritten Akteuren systematisch gespiegelt werden (die Beziehungen der Akteure aus der Unterstützungsstruktur zu den Studierenden über die Lehrenden resp. die Beziehungen zu den Lehrenden über die Studiendekane; die Beziehungen zwischen den Lehrenden durch die Expertinnen und Experten aus dem Support; die Beziehungen zwischen den Support-Stellen durch die Lehrenden etc.).

4. Organisatorische Bezüge definieren

Von ‚Unterstützungsstruktur‘ zu sprechen ist abstrakt und nur im Verhältnis zum ebenso abstrakten Begriff des ‚Lehrbetriebs‘ verständlich. In organisatorischer Hinsicht muss sie jedoch konkret und in die jeweiligen Kontexte eingebunden sein:

- in die hochschulweite Programmatik für die Weiterentwicklung von Studium und Lehre, die dem Zweck entspricht und die Grundlage der Arbeitsteilung bildet (gängig sind gegenwärtig bspw. „forschendes Lernen“, „Kompetenzorientierung“, „Peer Teaching/Learning“ u. a. m.);
- in Interventionsbereiche, die markieren, wo und in welchem (skalierten) Maße die Support-Struktur ansetzt (auf der Ebene von Lehrveranstaltungen, Curricula, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung o. a. m.);
- in die Aufbau- und Ablauforganisation einschließlich geeigneter Regelungsmechanismen (in der sie auffindbar und adressierbar ist).

Wenn die Unterstützungsstruktur in diesem Sinne durch handlungs-, entscheidungs- und strategiefähige Akteure repräsentiert und organisatorisch abgebildet wird und wenn sie von innen und

von außen zurechenbar und erreichbar ist, erfüllt sie die Bedingung einer stabilen – bzw. unter Veränderungsbedingungen – restabilisierbaren Arbeitsfähigkeit.

5. Qualitätsverständnis fundieren

Der übergreifende Zweck der qualitätsorientierten Entwicklung von Studium und Lehre benötigt ein Commitment über die qualitative Ausrichtung. Entscheidend ist dabei, dass das Selbstverständnis der Lehrenden adressiert wird und dass die Qualitätsorientierung unmittelbar an ihre Belange anknüpft. Es muss deutlich werden, was sie damit faktisch zu tun haben (und was nicht). Hierbei spielen individuelle Präferenzen für die Gestaltung der Lehrveranstaltungen ebenso eine Rolle wie die fachlichen (fachspezifischen) Anforderungen auf der Ebene der Studiengänge und die fakultäts- und hochschulweiten Formen der Auseinandersetzung und Grundsätze. Die Qualitätsorientierung sollte dabei nicht auf das bewertende Schema ‚gute Lehre/schlechte Lehre‘ reduziert werden, sondern sich an einem Set präferierter qualitativer Merkmale des Lehrens und Studierens ausrichten und sie entfalten. Die Merkmale dienen als Identifikationspunkte für die Weiterentwicklung von Studium und Lehre – müssen dafür also geeignet sein – und eröffnen zugleich einen Spielraum für das Ausloten und Antizipieren von Passungsverhältnissen auf den vielfach ineinandergreifenden Ebenen (individuell – fachlich – fakultäts-/hochschulweit). Die Hochschulen benötigen Narrative ihrer bevorzugten qualitativen Merkmale.

6. Impulse aufnehmen, Prozesse initialisieren

Es ist nicht nur wichtig, sich darüber zu verständigen, worin Gemeinsamkeiten bestehen oder was man tun könnte, möchte oder sollte. Die Hochschulen benötigen auch die Kompetenzen und Kapazitäten,

- um externe Impulse aufnehmen oder interne Impulse generieren,
- sie in eigene Ziele übersetzen und
- die entsprechenden Prozesse initialisieren sowie nutzenorientiert und effektiv durchführen zu können.

Dies betrifft den Lehrbetrieb und die Unterstützungsstruktur gleichermaßen und setzt z. B. voraus, die Standardabläufe und Themen in Lehrbetrieb und -entwicklung nicht für alle Zeiten festzuschreiben, sondern sie als gestaltbar zu begreifen und irritierbar zu halten. Die Impulse können bspw. durch die sich wandelnden Interessen und Fähigkeiten der Studierenden, durch Anforderungen der ‚Abnehmersysteme‘ (Arbeitsmarkt etc.), durch hochschulpolitische Initiativen oder rechtliche Rahmenbedingungen, technologische Möglichkeiten etc. bestimmt sein. Wenig effektiv ist es, für jede neue Herausforderung, der man sich stellen möchte oder muss, zunächst die organisatorischen Grundlagen zu schaffen. Die Hochschulen benötigen auch für die Lehre die personellen und materiellen Ressourcen, um Impulse prozess-, projekt- oder programmformig zu absorbieren.

7. Angebote und Wissen verbreiten

Eine wesentliche Funktion des Transfers von QPL-Angeboten und -Projekten innerhalb der Hochschulen oder von Hochschule zu Hochschule besteht – neben der Verbreitung von Ansätzen und Instrumenten – im Austausch von Erfahrungswissen. Der Austausch ist jedoch keine Einbahnstraße. Wichtig ist es, zirkuläre Verhältnisse zu gewährleisten: Transfernehmer tauschen sich untereinander aus und spiegeln ihre Erfahrungen an die Transfergeber zurück; Projekte münden in Ergebnisse, die den Ausgangspunkt für neue Projekte ergeben; Studierende berichten am Ende des Studiums den Anfängerinnen und Anfängern aus ihren Abschlussarbeiten etc. Es benötigt Zeit, um Erfahrungen zu sammeln, sich in die Lage zu versetzen, sie weiterzugeben und um neuerlich Erfahrungen zu sammeln, die die vorherigen Erfahrungen ergänzen, revidieren, anreichern. Dabei geht es nur nachrangig um das ‚Vertriebswissen‘, das man benötigt, um die QPL-Maßnahmen in die Breite zu tragen. Es geht v. a. darum, das Wissen des Lehrens und Studierens im Hochschulalltag zu adaptieren.

8. Programme konsolidieren

So wichtig neue Impulse sind, um Studium und Lehre voranzubringen, so wichtig ist es auch,

- die absolvierten Entwicklungsschritte in eine Bewährungsphase zu überführen,
- die verfolgten Ansätze und Angebote allmählich zu etablieren, sofern sie sich als bedarfsgerecht erweisen und in den Regelbetrieb einpassen lassen (ihn also modifizieren),
- und sie zu konsolidieren (bewerten, auswählen und rekonfigurieren), sofern sie in ressourcenlicher Hinsicht mittel- bis langfristig nicht oder nur eingeschränkt darstellbar sind.

Für temporäre Maßnahmen stellt sich die Frage nach der Konsolidierung also von vornherein. Da der QPL in einem erheblichen Maße in die Hochschulen interveniert hat – einerseits als Programm in signifikanter Größenordnung, andererseits als Wegbereiter weiterer Förderprogramme –, ist die Konsolidierung umso bedeutender. Sie bezieht sich jedoch nicht allein auf die Angebote, Instrumente und Formate, die man künftig nur noch in einem reduzierten Maße gewährleisten können. Sie bezieht sich insbesondere auch auf die Rollen und Aufgabenprofile, Vernetzungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten sowie auf die organisatorischen Bezüge (vgl. Kriterien 2 bis 4). Nachhaltigkeit erfordert regenerative Schritte. Auf Nachhaltigkeit zu setzen, verlangt von den Hochschulen (und Fördermaßnahmen) eine von vornherein regenerationsfähige Personal- und Aufgabenstruktur.

Kontakt

HIS-Institut für Hochschulentwicklung

Goseriede 13a | 30159 Hannover

Dr. Georg Jongmanns | jongmanns@his-he.de | 0511 169929-20