



BESSER? SCHNELLER? INTERKULTURELLER?

**HOCHSCHULLEHRE FÜR KÜNFTIGE
HERAUSFORDERUNGEN**

Prof. Dr. Erwin Wagner

5. qualiko-Kolloquium 21.1.2011

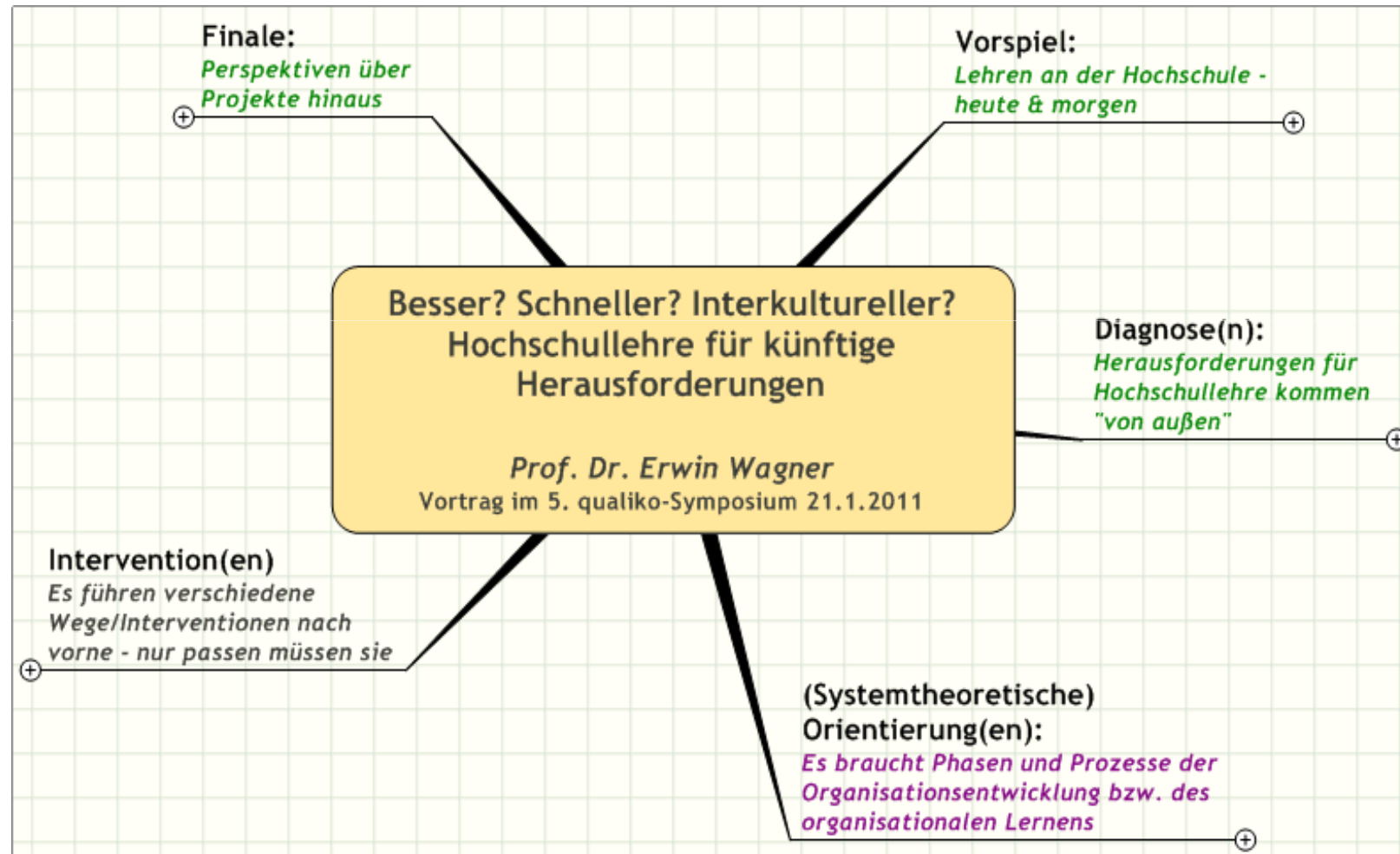
- *Was macht es so schwer, die (vielen) guten Ideen & Konzepte in den Hochschulen „an Land“ zu bringen?*
- *Hilft auch hier vielleicht etwas Perspektivenwechsel?*
- *Geht es vielleicht sogar auch hier u.a. um „Interkulturelles“?*
- *Welche Strategien können helfen, voranzukommen?*
- *Was dürfen wir wollen?*

FRAGEN, FRAGEN, FRAGEN...

...und einige
Antworten



WAS IST MEIN BEITRAG?





VORSPIEL

Lehren an der Hochschule – heute und morgen und wofür?

VORSPIEL: 3 BEOBACHTUNGEN

- Lehrende sehen sich konfrontiert mit „**fremden Kompetenzen**“ (z.B. Schlüsselkompetenzen)
- Lehrende sehen sich konfrontiert mit „**fremden Problemen**“ (z.B. familienfreundliche Hochschule)
- Lehrende sehen sich konfrontiert mit „**fremden Studierenden**“ (z.B. ausländische Studierende, aber auch Berufstätige im Kontext der „Offenen Hochschule“)



VORSPIEL: 3 FORDERUNGEN

- Lehrende sehen sich konfrontiert mit „**neuen Anforderungen an Qualität: besser**“ (QM, Exzellenzinitiative)
- Lehrende sehen sich konfrontiert mit „**neuen Anforderungen an Zeit: schneller**“ (Bologna-Prozess)
- Lehrende sehen sich konfrontiert mit „**neuen Anforderungen an Vielfalt/Diversität: interkultureller**“ (Internationalisierung, Gender, Migration)



VORSPIEL: 3 PERSPEKTIVEN

- Hochschulen **müssen sich** (den aktuellen & künftigen Herausforderungen) **stellen!** (Politik)
- Hochschulen **müssen sich** (in aktuellen & absehbaren Märkten, Kontexten) **profilieren!** (Wettbewerb, Politik, Führungskonzepte)
- Hochschulen **müssen Erwartungen** (der Studierenden, Sponsoren, Stifter, Abnehmern..) **gerecht werden!** (Märkte, Gesellschaft, Öffentlichkeit, Studierende)





DIAGNOSE(N)

Herausforderungen für die Hochschullehre kommen vor allem „von außen“

DIAGNOSE(N)

Hochschullehre ist primär fachlich orientiert

- Das **Fach** ist der erste und wichtigste Bezugsrahmen für (alle?) Lehrende
- (Hochschul-) **Didaktische** Fragen werden auch v.a. **fachlich** gedacht, diskutiert und gefordert (Fach-Didaktiken)



DIAGNOSE(N)

Fachliche Herausforderungen sind schon schwierig genug zu meistern

- Die Kritik an den **Eingangsqualifikationen** der Studierenden lässt nicht nach
- Die Anforderungen **innerhalb der Fächer** steigen mit deren Entwicklung/
Differenzierung



DIAGNOSE(N)

**Neue Anforderungen
leiten sich primär aus
(externen)
gesellschaftlichen
Diskursen ab**

- „*Warum sind wir für die
(Bewältigung der)
**gesellschaftlichen
Probleme**
verantwortlich?*“
- „*Man kann nicht alle
Herausforderungen
mit **Bildung** oder
Wissenschaft lösen!*“



DIAGNOSE(N)

Externe Forderungen stoßen auf ausgeprägt autonome (Selbst)Konzepte der Hochschulen

- Die Wissenschaft (die Hochschule) entscheidet selbst und frei, womit sie sich wie befasst.
(Freiheit von Forschung und Lehre)
- Was ist der **Auftrag** der Hochschulen? (früher, heute und zukünftig)



DIAGNOSE(N)

**Anforderungen
kreuzen sich mit
(alten & neuen)
Karrieremustern von
Hochschul-lehrenden**

- *„Heute möchte ich nicht mehr in eine Uni-Laufbahn einsteigen müssen!“*
- Neue Anforderungen werden individuell adressiert.
- *„Kern bleibt das Fach; alles Andere ist Beiwerk!“*



DIAGNOSE(N)

Hochschulen verfügen kaum über interne Differenzierungsmuster für systemisch-innovative Lösungen „extern generierter Probleme“

- Hochschullehrende profilieren sich über fachliche Differenzierungen (Spezialisten).
- Statusfragen/-muster stehen in scharfem Kontrast zu nicht-fachlichen Spezialisierungen
- „Querschnitt“ ist „Verwaltung“





(SYSTEMTHEORETISCHE) ORIENTIERUNG(EN)

**Es braucht Phasen und Prozesse der
Organisationsentwicklung bzw. des organisationalen
Lernens**

(SYSTEMTHEORETISCHE) ORIENTIERUNG(EN)

Grundlegende Aspekte

**Hochschulen betonen
als soziale Systeme
Selbst-Organisation
und operative
Schließung**

Konkretisierungen

- Wer setzt die Maßstäbe?
- Worauf nehmen sie Bezug?
- Worüber kann in Hochschulgremien gesprochen werden (und worüber *nicht*)?
- Wo (und wie) werden Entscheidungen getroffen?



(SYSTEMTHEORETISCHE) ORIENTIERUNG(EN)

Grundlegende Aspekte

**System-Umwelt-
Kommunikationen
erscheinen
hochdifferenziert und
selektiv**

Konkretisierungen

- Welche Entwicklungen *außerhalb* der Hochschulen werden von (*welchen*) Mitgliedern beobachtet?
- Was kann *ins Gespräch* (und *zu Entscheidungen*) gebracht werden?
- Worauf muss eine Hochschule *Rücksicht nehmen*?



(SYSTEMTHEORETISCHE) ORIENTIERUNG(EN)

Grundlegende Aspekte

System-Selbst-Referenz ist auf wenige Situationen begrenzt und nur bedingt attraktiv

Konkretisierungen

- Weshalb können Hochschulen in Bereichen, in denen sie (oder einige in ihnen?) so viel wissen, so wenig damit anstellen?
- Man achtet v.a. auf akademisch relevante Belange und Fragen.
- Mit manchen Themen macht man sich wenig Freunde.



(SYSTEMTHEORETISCHE) ORIENTIERUNG(EN)

Grundlegende Aspekte

**Beobachtungs-
Präferenzen bei
Lehrenden beziehen
sich kaum auf
System-Funktionen**

Konkretisierungen

- Lehrende sind genau *keine ManagerInnen* des Systems.
- Zusätzliche und besondere Aufgaben sollten eigentlich an Spezialisten delegiert werden (aber auch nicht zu viele!).
- Um das, was „Spezialisten“ erledigen, brauche ich mich nicht zu kümmern.



(SYSTEMTHEORETISCHE) ORIENTIERUNG(EN)

Grundlegende Aspekte

**(Externe) Instrumente
der Kontext-
Steuerung
funktionieren primär
über Geld und
Prestige**

Konkretisierungen

- Hochschulentwicklung wird politisch seit längerem über *Projekte* inszeniert.
- Projekte sind definitionsgemäß „*flüchtige Erscheinungen*“.
- Profil folgt Prestige & Geld.



(SYSTEMTHEORETISCHE) ORIENTIERUNG(EN)

Grundlegende Aspekte

**Kompetenz-
Kommunikation und
Organisations-/
System-
Kommunikation
verlaufen in
verschiedenen
Ebenen/Kreisen.**

Konkretisierungen

- Aus *Projekten* werden selten *dauerhaft* institutionalisierte Angebote oder Funktionen.
- Projekte bieten lediglich unter dem *Kompetenz-*Aspekt günstige Voraussetzungen für (Lehr-) Innovationen.
- Übergänge sind schwierig.





INTERVENTION(EN)

Es führen verschiedene Wege/Interventionen nach vorne – nur passen müssen sie!

INTERVENTION(EN)

Strategische Option

**Sinnvoll/nötig ist ein
übergreifender
Strategie-Prozess**

Merkmale

- Strategische Diskurse (aber: hochschulübergreifend!) können *gemeinsame Orientierung und Energie erzeugen und bündeln*.
- Strategische Prozesse brauchen Kraft, Macht, Konsequenz und (gewisse) Flexibilität.
- Strategische Prozesse sind ungewohnt.



INTERVENTION(EN)

Strategische Option

Innovative Lehr- und Lernkultur

Merkmale

- Lehr-Innovation muss zu einem *Markenzeichen* (der Hochschule oder des FB oder des Instituts) werden.
- Lehr-Innovationen brauchen (als System-interne Prozesse) *lebendige Kommunikation* und produktive *Rückkopplungen*.



INTERVENTION(EN)

Strategische Option

Förderung von Lehr-Kompetenz

Merkmale

- Lehr-Kompetenz (bzw. ihre Weiterentwicklung) ist ein Thema *für alle Lehrenden*.
- Damit das gelingt, braucht man *viele produktive Anlässe, Formen & Rahmen*.
- Lehr-Kompetenz ist eine *Lern-*keine *Lehr-*Aufgabe.



SKIZZE ZU STRATEGISCHER ENTWICKLUNG VON LEHR-KOMPETENZ

Lehr-Kompetenz	Fokus Basis- und Kern-Kompetenzen	Fokus Forschungsorientiertes Lehren (und Lernen)	Fokus Studierendenorientiert Lehren (und Lernen)
<i>Ebenen & Dimensionen:</i> Courses (Corpus)	Curriculum Hochschuldidaktik (bestehendes Erfolgsmodell) neue Module: - eCompetence - Diversity -	Info-Base & e-Kurs zu „Forschungsorientiertem Lehren und Lernen“ Good Practice-Beispiele	Info-Base & e-Kurs zu „Studierendenorientiert Lehren und Lernen“ Good Practice-Beispiele
Construction	neu: Einzel- und Team-Coaching-Angebote (anforderungsbezogen, strukturierte Methodik)	Projekte/Experimente Symposien (2) Innovations-Werkstatt	Projekte/Experimente Symposien (2) Innovations-Werkstatt
Coaching	Erfahrungsaustausch (moderiert)	Einzel- und Team-Coaching-Angebote (anforderungsbezogen, strukturierte Methodik)	Einzel- und Team-Coaching-Angebote (anforderungsbezogen, strukturierte Methodik)
Communities	hochschulübergreifende Vernetzung	Dies Academicus Erfahrungsaustausch (moderiert) hochschulübergreifende Vernetzung	Dies Academicus Erfahrungsaustausch (moderiert) hochschulübergreifende Vernetzung



INTERVENTION(EN)

Strategische Option

Förderung von Studien-Kompetenz

Merkmale

- Strategisch begründete , fachübergreifende *Lehr-Innovationen* brauchen auch eine entsprechende *Studien-Kompetenz*.
- Lehr-Innovationen gewinnen durch *systemische* Konzepte und Lösungen.




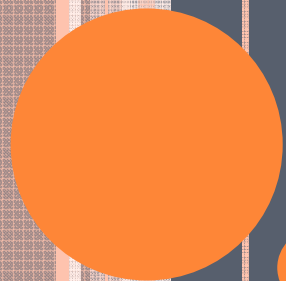
INTERVENTION(EN)

Strategische Option

**Einführung
systemischer Erfolgs-
Perspektiven
(Studien-
Management)**

Merkmale

- Zukunftsorientiertes Studium braucht innovatives Studienmanagement.
 - Dazu zählen gute Anreize für gelingende (Selbst-)Steuerung.
 - Entscheidend ist die Orientierung an und Verknüpfung von Ressourcen.
- 



FINALE

Perspektiven über Projekte hinaus



FINALE: 3 ANSCHLÜSSE

- „**Go intercultural**“ hat sich als wesentliches Element im Programm fachübergreifender Schlüsselkompetenzen bewährt.
- Das „**Hochschuldidaktische Curriculum**“ bildet einen zentralen *Grundstock* für die Entwicklung von Lehr-Kompetenz in anderen Feldern.
- **Lehr-Forschung** kann Evidenz-basierte Lehr-Innovationen stimulieren (z.B. Projekt **ZEITLast** im Rahmen der „Zukunftswerkstatt Hochschullehre“ des BMBF)



FINALE: 3 HOFFNUNGEN

- Es gelingt, *zentral-stabile Organisationskerne* produktiv in Projekt-übergreifende Anschluss-Perspektiven einzubinden.
- *Frühzeitige Vernetzung und Kooperation* helfen „Projekt-Verflüchtigungen“ zu verhindern.
- In Verbindung damit entwickeln sich *Uni-interne und fächerübergreifende* strategisch relevante und selbsttragende Bündnisse und Netzwerke.



FINALE: 3 ANFORDERUNGEN

- Die strategisch relevanten (relevant gemachten) Herausforderungen werden – *als Anforderungen an Lehre* – produktiv *selektiert* und *verknüpft*.
- Entwicklungs- und Innovationsprozesse werden professionell-produktiv *gemanagt*.
- Lehr-Innovationen werden verlässlich *wahrgenommen, evaluiert und belohnt*.





**.. UND NUN BITTE:
FRAGEN, KOMMENTIEREN,
WIDERSPRECHEN , ERGÄNZEN USW.**

*Vielen herzlichen Dank für Zuhören, Mitdenken, sich
Wundern und Geduld.*