



**HRK** Hochschulrektorenkonferenz  
Projekt **nexus**  
Übergänge gestalten, Studienerfolg verbessern



## nexus-Jahrestagung

Institutionelle Strategien zur Weiterentwicklung der Lehre an Hochschulen

14.–15. März 2017, Tagung des Projekts nexus an Ruhr-Universität Bochum



# Leitbilder für die Lehre: Wie gelingt der Transfer vom Papier ins Leben?

**„Wenn sie nicht gelebt werden, sind Leitbilder das Papier nicht wert, auf das sie geschrieben wurden.“: Prof. Dr. Kornelia Freitag, Vizepräsidentin für Studium und Lehre an der Ruhr-Universität Bochum machte deutlich, worauf es ankommt, wenn Hochschulen sich Leitlinien für die Lehre geben.**

Die Frage, wie institutionelle Strategien nicht nur wohlklingende Absichtserklärungen bleiben, sondern konkret in die Hochschule wirken, stand im Mittelpunkt des ersten Tages der nexus Jahrestagung 2017. Dazu kamen in Bochum über 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer zusammen. Prof. Dr. Manfred Prenzel, der als Vor-

sitzender des Wissenschaftsrates die institutionelle Verankerung von guter Lehre in den letzten beiden Jahren vorangetrieben hat, machte in seinem Impuls deutlich, wie Hochschulen mit Hilfe von Lehrverfassungen ihr Selbstverständnis als Lehrinstitution klären können.

In der anschließenden Podiumsdiskussion mit Prof. Dr. Holger Burckhart (HRK-Vizepräsident für Studium und Lehre), Prof. Dr. Ulrich Bartosch (KU Eichstätt), Prof. Dr. Kornelia Freitag (RUB) und Mandy Gratz (fzs) wurde deutlich, dass gute Lehre kein Produkt, sondern ein Prozess ist. Dabei müsse gelingen, alle Mitglieder einer Hochschule abzuholen und mitzunehmen – insbesondere auch die Studierenden. „Gerade kri-

tische Stimmen von Studierenden dürfen nicht kleingeredet werden“, sagte Studierendenvertreterin Gratz.

Gute Praxis aus Irland brachte Prof. Bairbre Redmond mit. Sie berichtete, wie es gelungen ist, am University College Dublin eine „All-University“-Strategie zur Verbesserung der Lehre zu etablieren. Davon inspiriert ging es nachmittags um spezifische Fragen, etwa Qualitätssicherung, Fortbildung von Lehrenden oder Kooperationen mit außerhochschulischen Partnern. Der zweite Tag der Tagung stand im Zeichen des nexusCAMPs: Unter dem Motto „Wenn die Kaffeepause zur Tagung wird“ waren alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgefordert, eigene Themen einzubringen.

## VORTRAG

# Eine Lehrverfassung stärkt die Identität der Hochschule

In seinem Impulsvortrag forderte Prof. Dr. Manfred Prenzel die Hochschulen auf, sich mit ihrem Selbstverständnis als Lehrinstitution auseinanderzusetzen

Die Vorstellung vom Lehren an Hochschulen ist in einem hohen Maße individualisiert: In vielen Diskursen wird die Frage der Qualität der Lehre bzw. der Lehrveranstaltung reduziert auf persönliches Geschick und die individuelle Wertschätzung der Lehraufgabe. [...] Doch besteht bei einer weitgehend individualisierten (und engen) Betrachtung der Qualität von Lehre die Gefahr, dass wir Anforderungen an die systematische Verbesserung und Entwicklung der Lehre aus dem Blick verlieren. Deshalb freue ich mich in besonderer Weise über den Blickwinkel, den Sie mit Ihrer Veranstaltung einnehmen; über den Versuch, aus vielen guten Einzelprojekten an den Hochschulen gemeinsam Zukunftsstrategien zu entwickeln und dabei das Gesamtsystem im Blick zu behalten. [...]

Bevor man eine Strategie entwickelt, muss man klären und wissen, welche Ziele damit erreicht werden sollen. Bezogen auf die Lehre heißen institutionelle Ziele häufig einfach: „Gute Lehre“ oder „Verbesserung der Lehre“. Die Definition von „guter Lehre“ ist oft vage, deshalb verwundert es nicht, wenn Strategien von Hochschulen zum Erreichen dieses Ziels oft ähnlich vage bleiben. Die erste Aufgabe besteht also darin, sich als Hochschule über die Zielsetzungen für die Lehre an der eigenen Institution zu verständigen. Geht es um „Studienerfolg“, um eine hohe Absolventenquote? Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sollen im Studium erworben werden? [...]

Der Wissenschaftsrat hat empfohlen, an den Hochschulen zunächst übergeordnete Lehrverfassungen und dann studien-gangsspezifische Lehrprofile zu formulieren. Lehrverfassungen dienen zunächst dem Zweck, das Selbstverständnis einer Hochschule als Lehrinstitution zu klären. Während es klar und selbstverständlich zu sein scheint, wie und wodurch sich eine Einrichtung in der Forschung auszeichnet, ist das für den Bereich der Lehre oft nicht erkennbar. Damit fehlen Bezugspunkte, um die eigene Leistung in der Lehre einordnen zu können, aber auch Bezugspunkte und Ansprüche, welche die Lehre aller Kolleginnen und Kollegen herausfordern und anregen. In der Forschung ist das anders; da sind die Bezugspunkte für alle klar und tief internalisiert. Eine Lehrverfassung erhält damit eine orientierende Funktion: Sie stärkt die Identität der Hochschule als Ort des Lehrens und Lernens und die Identifikation der Hochschulangehörigen mit diesen Ansprüchen.



Prof. Dr. Manfred Prenzel

Eine Lehrverfassung soll als Maxime und Richtschnur alle wichtigen, mit der Lehre in Verbindung stehenden Aktivitäten und Belange einer Hochschule – von der Studienberatung bis zur Personalrekrutierung – prägen. Dabei kann die Lehrverfassung beispielsweise hochschuleinheitliche Grundsätze für die Curriculumentwicklung und Qualitätssicherung, für die Zusammenarbeit mit Schulen bei der Gestaltung der Studieneingangsphase, für die Rekrutierung und Auswahl sowie die Begleitung und Unterstützung von Studierenden, für die Einbindung digitaler Medien in die Lehre oder hinsichtlich der Anwendung spezifischer Lehr- und Lernphilosophien festhalten. Sie kann darüber hinaus auch grundlegende Vorstellungen formulieren, wie das Miteinander von Studierenden und Lehrenden an der Hochschule zu gestalten ist. Lehrverfassungen sollten keine freischwebenden Bekenntnispapiere darstellen, sondern sie müssen immer Teil der Gesamtstrategie einer Hochschule sein und systematisch mit dezentralen Aktivitäten bzw. dem Qualitätsmanagement vernetzt werden. Eine Lehrverfassung beschreibt

nicht zuletzt einen Auftrag der jeweiligen Einrichtung, der für Studieninteressierte und für abnehmende Einrichtungen (also Wirtschaft, Industrie) hoch interessant ist (und an der die Leistungen der Hochschule aber auch beurteilt werden können).

Hier zeigt sich auch die Chance einer funktionalen Differenzierung der Hochschulen, die eben mit den Lehrverfassungen explizit machen können, was ein Studium an ihrer Institution bedeutet, für welche Stärken, Schwerpunkte und Kompetenzprofile sie steht. Deshalb sollen Lehrverfassungen inhaltlich keine „One-

## „Für die Umsetzung benötigt man langfristig angelegte Strukturen und Programme zur Verbesserung der Lehre mit großer Reichweite“

lem mit dem Schlagwort des Leistungspunkte-Systems verbunden wird, ist dieser grundlegende Wechsel hin zu einer stärkeren Ziel- und Ergebnis-Orientierung häufig in den Hintergrund geraten – oder der Wechsel ist einseitig verstanden worden im Sinne einer zweckrationalen Reduktion des Studiums allein auf

die „Employability“ der Absolventinnen und Absolventen. Mit solchen einseitigen Betrachtungen wird man meiner Meinung nach der eigentlichen Motivation der

Reform nicht gerecht. „Bologna“ zielte darauf ab, dass nicht nur gelehrt wird, sondern dass darauf geachtet wird, was tatsächlich gelernt wird. In diesem Sinn heißt die im Rahmen von



Size-fits-all“-Konzepte sein: Eine kleine Fachhochschule hier im Ruhrgebiet wird ein anderes Profil entwickeln als eine große Universität in einer Großstadt wie München, selbst in den gleichen Fächern. [...] Der Wissenschaftsrat schlägt weiter vor, hochschulweite Lehrverfassungen zu ergänzen durch spezifische Lehrprofile für die einzelnen Studiengänge: Solchen Lehrprofilen fällt die Aufgabe zu, für einen Studiengang die Lernziele, die angestrebten Absolventenprofile und die didaktischen Ansätze zu konkretisieren. [...]

Ich möchte bei dieser Gelegenheit auch gerne unterstreichen, die Idee und die Intention von Bologna durchaus in Beziehung stehen zu dem, was der Wissenschaftsrat empfohlen hat und ich hier mit dem notwendigen Fokus auf Lehrziele beschrieben habe. Denn die europäische Studienreform stand vor allem für ein neues Paradigma in der Hochschullehre: Die Ausrichtung auf Lehr- und Lernziele und insbesondere die Ergebnisse! Während in der öffentlichen Debatte „Bologna“ häufig vor al-

Bologna angestrebte „Kompetenzorientierung“ vor allem und einfach ausgedrückt, sich systematisch zu vergewissern, ob die Studierenden das können, was sie nach Auffassung der Lehrenden können und beherrschen sollten. [...]

Wie nachhaltig mit institutionellen Strategien Durchbrüche für eine Verbesserung der Qualität der Lehre erzielt werden, hängt zum einen von ihrer stabilen Implementierung an den Hochschulen ab: Für die Umsetzung benötigt man langfristig angelegte Strukturen und Programme zur Verbesserung der Lehre mit großer Reichweite – und nicht nur vereinzelte Projekte, die zeitlich begrenzt und meist lokal beschränkt bleiben. Die nachhaltigen Erfolge hängen außerdem stark davon ab, ob und wie Strategien zusammengeführt werden, um bekannte, besonders wichtige oder vordringliche Problembereiche der Lehre an einer Einrichtung zu bearbeiten. [...]

*Für die Auszüge aus dem Vortrag gilt das gesprochene Wort.*

# Make Lehre Great (Again)!

Impressionen vom ersten Konferenztag.



„Gute Lehre ist kein Produkt, sondern ein Prozess.“  
Prof. Dr. Holger Burckhart, HRK-Vizepräsident



„Wir müssen Lust auf gute Lehre machen - Sie überzeugen ein Kind ja auch nicht, etwas Gesundes zu essen. Sie sorgen dafür, dass es essen will, was es soll.“ Prof. Dr. Ulrich Bartosch, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt



Foto: RUB



Foto: RUB



„Wissenschaft ist wie Lehre ein Gemeinschaftsprodukt und entsteht in Netzwerken.“  
Mandy Gratz, fzs



„Studierende sind bei uns als Ideengeber, aber auch als Ideenbewerter gefragt.“  
Prof. Dr. Kornelia Freitag, Prorektorin für Studium und Lehre, Ruhr-Universität Bochum





Foto: RUB



Foto: RUB





Professor Bairbre Redmond

## INTERVIEW

# Excellent Research and Teaching Need to Co-Exist

Im Interview erklärt Keynote-Sprecherin Prof. Bairbre Redmond, warum es so wichtig ist, dass die Hochschulleitungen voll hinter Initiativen zur Verbesserung der Lehre stehen.

*nexus: Can universities today excel in both research and teaching?*

Redmond: Absolutely, in fact excellent research and teaching need to co-exist to produce great university graduates. While I believe that there will always be a tension between research and teaching, particularly in research-intensive universities, there is energy in that tension which can be harnessed to ensure that we offer the best overall educational experiences for our students. Phrases such as ‘research-informed learning’ are used sometimes only to mean that students will be taught by research-active academics. We must go much further than that. Our students need to be taught throughout their degrees to

think analytically, to be exposed to educational experiences that allow them to work and learn in a research mode and to ‘think’ like researchers. We need our best teachers and researchers to be part of that mission.

*As Deputy Registrar for Teaching & Learning of University College Dublin (UCD) you were responsible for adopting an “all university” model to enhance the quality of teaching and learning: Where do you see its chances and its challenges in professionalising quality?*

By using an ‘all-university’ approach to teaching quality, we sent out a message that how well students learn is everybody’s business in the university, not just

the job of a discrete groups of those who are interested in teaching and learning. Quality teaching and learning is the responsibility of all academics and staff – those who design and teach the curriculum, those who build and maintain learning spaces and those who research. It is only by creating an all-university plan for quality education and underpinning it by robust policies that we can achieve this.

Are institutional strategies helpful in profiling teaching and learning at universities? Creating and supporting institutional strategies that encourage quality teaching and learning has to come from the highest level in a university. If senior univer-

sity management don't believe teaching is important, that message gets transmitted very quickly across the institution and it will soon become an undervalued activity. Such strategies have to underpin not only the educational quality that students can expect, they also have to support promotional, reward and recognition policies for academic staff, thus demonstrating the value placed on teaching and research as vital and complementary activities.

*Why is it so important to build academic leadership in the area of teaching and learning?*

The value of academic leadership in the area of teaching and learning is two-fold. 1. Because academics need role models of successful senior academic leaders who can demonstrably combine good teaching and research and who support and lead educational excellence. 2. Universities need to grow and support new, upcoming academic leaders who excel in teaching and learning so that the next generation of university leaders will understand and support the impact and importance of teaching and learning alongside research.

*You are Provost of Universitas 21 (U21), a global network of 25 leading research-intensive universities. What initiatives in teaching and learning do you want to implement in your current role?*

The educational project that I'm most proud that U21 is working on at the moment is a set of criteria to articulate and measure 'teaching excellence'. Over the past three years U21 has been developing these criteria via robust data collection and analysis across quite a number of the research-intensive universities in the network, supported by a cycle of cross-institutional review and revision. The final phase of the project is the current training of senior academic leaders to implement the criteria and the final model will be presented to the U21 Presidents in May 2017. I'd like this U21 teaching excellence model to be shared for use beyond the network when it is completed.



## ÜBERGÄNGE GESTALTEN, STUDIENERFOLG VERBESSERN: NEXUS STELLT SICH VOR

### Orientierungspunkt Student Life Cycle

Mit dem Projekt nexus unterstützt die HRK die Hochschulen bei der Weiterentwicklung ihrer Studienangebote. nexus widmet sich insbesondere den Phasen des Übergangs im Student Life Cycle: Dabei geht es um die Neugestaltung der Studieneingangsphase, die Förderung der Mobilität während des Studiums und in der Qualifizierungsphase sowie den Übergang in den Arbeitsmarkt.

### Runde Tische bringen Experten zusammen

nexus hat vier Arbeitsgruppen, die „Runden Tische“, einberufen: Hier treffen sich regelmäßig Expertinnen und Experten aus den Ingenieurwissenschaften, den Wirtschaftswissenschaften sowie aus Medizin/Gesundheitswissenschaften. Sie diskutieren fachspezifische Herausforderungen und erarbeiten exemplarische Lösungsvorschläge auf Grundlage gelungener Beispiele aus der Lehre. Ein vierter Runder Tisch befasst sich fachübergreifend mit dem Thema Anerkennung.

### Ziel: Verstetigung erfolgversprechender Ansätze

Der Fokus der ersten Projekthälfte (2014-2016) lag auf einer Bestandsaufnahme von Maßnahmen zur Gestaltung der Studieneinstiegsphase. Auf diese Weise konnten Erfolgsfaktoren und Ansätze für eine Verstetigung identifiziert werden. In der zweiten Projekthälfte (2016-2018) steht die Kompetenzentwicklung vor dem Hintergrund des Übergangs in den Arbeitsmarkt im Mittelpunkt. Zum Thema Anerkennung wurde ein Beratungs- und Fortbildungsangebot konzipiert.

# Kontakt

Projekt nexus – Übergänge gestalten, Studienerfolg verbessern

Ahrstraße 39, 53175 Bonn

+49 (0)228 / 887-0

[www.hrk-nexus.de](http://www.hrk-nexus.de)

[nexus@hrk.de](mailto:nexus@hrk.de)