

id (Hg.)



Gute Lehre in der Hochschule

Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen
und Reformen



N.B G.13

© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Bielefeld 2012

Gesamtherstellung:
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
wbv.de

Umschlagabbildung: www.shutterstock.com

Bestellnummer: 6004202
ISBN: 978-3-7639-4916-8 (Print)
ISBN: 978-3-7639-4917-5 (E-Book)
Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Hochschulmanagement und Hochschullehre im Spannungsfeld von Organisation und Individuum – eine Einleitung in den Themenband <i>Fred G. Becker/Georg Krücken/Elke Wild</i>	5
Panel 1: Governance und Personalmanagement	
Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen? <i>Katharina Kloke/Georg Krücken</i>	13
Governance von Hochschulen: Einfluss von organisatorischen Rahmenbedingungen auf „gute Lehre“ <i>Fred G. Becker</i>	31
Individualistische Steuerung? Oder Steuerung von Individuen? <i>Annette-Christina Kopatz/Prof. Dr. Rolf König</i>	51
Governance und Personalmanagement im Hochschulkontext – Zusammenfassung der ersten Paneldiskussion <i>Georg Krücken</i>	67
Panel 2: Lernmotivation im Kontext Hochschule	
Neue Governance und die Steuerung akademischer Lehre – Empirische Ergebnisse zweier repräsentativer Umfragen <i>Uwe Wilkesmann</i>	75
Ist Bologna angekommen? Nachwuchswissenschaftler/innen und die Umsetzung der Studienreform an deutschen Universitäten <i>Wiebke Esdar/Julia Gorges</i>	99

- Lange, Stefan (2008):** New Public Management und die Governance der Universitäten. In: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management. Heft 1/2008, S. 235–248
- Leszczensky, Michael/Orr, Dominic (2004):** Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgestützte Mittelverteilung. Dokumentation und Analyse der Verfahren in 11 Bundesländern. HIS Kurz-Information A2/2004. Hannover: Hochschul-Informations-System
- Luhmann, Niklas (1972):** Einfache Sozialsysteme. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 1, Heft 1. Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 51–65
- Luhmann, Niklas (1992):** Die Wissenschaft der Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt
- Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W. (Hrsg.) (2005):** Politische Steuerung – Heute? In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 34, Heft 3. Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 236–243
- Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W. (Hrsg.) (2007):** Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung. Campus, Frankfurt/New York, S. 169–196
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrich (1991):** ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 441–471
- Mill, John Stuart (1862):** System der deductiven und inductiven Logik. Ein Darlegung der Principien wissenschaftlicher Forschung, insbesondere der Naturforschung. Erster Teil., 2. deutsche Auflage. (Erstauflage im Original 1843). Friedrich Vieweg und Sohn, Braunschweig
- Petersen, Thomas (1989):** Optimale Anreizsysteme. Betriebswirtschaftliche Implikationen der Prinzipal-Agenten-Theorie. Gabler, Wiesbaden
- Rohlfing, Ingo (2009):** Vergleichende Fallanalysen. In: Pickel, S./Pickel, G./Lauth, H.-J./Jahn, D. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. VS, Wiesbaden, S. 133–152
- Scharpf, Fritz W. (1983):** Interessenlage der Adressaten und Spielräume der Implementation bei Anreizprogrammen. In: Mayntz, Renate (Hrsg.): Implementation politischer Programme II. Ansätze zur Theoriebildung. Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 99–116
- Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J.:** Wirksamer Anreiz? Einfluss von Leistungszulagen und Zielvereinbarungen auf die Lehre. In: Forschung & Lehre, Bonn. Heft 7/2010, S. 504–507

Governance und Personalmanagement im Hochschulkontext – Zusammenfassung der ersten Paneldiskussion

GEORG KRÜCKEN

Im Anschluss an die Thesen von Katharina Kloke, Fred G. Becker, Rolf König und Uwe Wilkesmann wurde eingehend diskutiert. Dabei sind insbesondere die folgenden Punkte festzuhalten.

1. Zunächst wurde die Frage eingehend diskutiert, ob man tatsächlich angesichts all der Veränderungen der letzten Jahre noch das in den 1970er Jahren entwickelte Verständnis von Hochschulen als lose gekoppelte und nicht zentral steuerbare Organisationen als angemessene Wirklichkeitsbeschreibung aufrechterhalten kann. Diese Frage wurde differenziert beantwortet. Von besonderer Bedeutung, und hier bestand Konsens zwischen allen Beteiligten, ist eine Differenzierung nach Ebenen und Hochschultypen. Erstens werden die Kopplungen zwischen Wissenschaft und Verwaltung fester, ebenso die zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen, die stärker als Teil der Gesamtorganisation und weniger als quasi-autonome Einheiten verstanden werden. Der Kopplungsgrad zwischen Organisation und Individuum bleibt jedoch insbesondere auf der Fachbereichsebene eher gering. So sind Dekane/innen an deutschen Hochschulen aus dem Kreis ihrer Kollegen/innen für eine begrenzte Zeit gewählt und – im Gegensatz zu anderen nationalen Hochschulsystemen – nur mit geringen Machtbefugnissen ausgestattet. Zudem begünstigt die antizipierte Rückkehr in den Kollegenkreis eher inkrementale Veränderungen, nicht grundlegende Veränderungen des Status quo. Die gerade auf der Dekanebene nur kurzfristige Zeitperspektive macht die Entwicklung und Umsetzung einer konsistenten Strategie zur Förderung guter Lehre zu einem schwierigen Unterfangen. Zweitens zeigen verschiedene, auch in diesem Band zusammengefasste Untersuchungen, dass das Steuerungsverständnis in traditionellen Volluniversitäten ein anderes ist als in Technischen Universitäten. Letztere sind historisch durch

ein engeres und an den Ingenieurwissenschaften orientiertes Fächerspektrum geprägt. Zudem werden ingenieurwissenschaftliche Professuren überwiegend mit Personen besetzt, die dem Unternehmensbereich entstammen und somit auch mit stärker hierarchischen Organisationsstrukturen vertraut sind. Diese institutionellen Rahmenbedingungen erleichtern die stärkere Steuerung der Hochschulorganisation durch die Hochschulleitung. Darüber hinaus ist eine Differenzierung nach individuellen Führungsstilen erforderlich. Auch hier findet man eine erhebliche Variation, die eine verallgemeinerbare Antwort unmöglich macht. Gerade die neuere Auseinandersetzung mit Fragen der Führung an Hochschulen, die intensiv geführt wird und Konzepte wie die des „transformationale leadership“ behandelt, verspricht wichtige Ergebnisse. Eine offene und spannende Frage ist dabei, ob und, falls ja, wie sich Führungskonzepte und Managementinstrumente aus dem Unternehmensbereich auf den Hochschulbereich übertragen lassen. Auch hier sind Differenzierungen angebracht. Während Mitarbeitergespräche, Inplacement-Maßnahmen und andere Instrumente durchaus vielversprechend einzusetzen sind und eingesetzt werden, wurden monetäre Anreizsysteme (Stichwort: „W-Besoldung“) in der Diskussion eher kritisch bewertet. Gerade im Bereich der Lehre an Hochschulen sind die tatsächlichen und zu erwartenden Steuerungswirkungen sehr begrenzt. Des Weiteren stellt sich das Problem nicht-intendierter Effekte bei der Kopplung von variablen Vergütungsanteilen an die Hochschullehre, da es durchaus wahrscheinlich ist, dass die intrinsische Motivation, die guter Lehre zumeist zugrunde liegt, durch extrinsische Motivationsanreize verdrängt wird.

2. Vor dem Hintergrund der Grenzen monetärer Steuerung stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten der Steuerung der Lehre bestehen. Hierbei ist von hoher Bedeutung, die Steuerungsdichte von der Steuerungstiefe zu unterscheiden. In formaler Hinsicht wird die Lehre an Hochschulen durch kollektive Planungsprozesse sicherlich stärker gesteuert als im Bereich der Forschung. Derartige Prozesse finden auf unterschiedlichen Ebenen (Staat, Hochschulorganisation, Fachbereich) statt. Dieser hohen Steuerungsdichte, die von unterschiedlichen Akteuren und Regelwerken geprägt ist, steht die begrenzte Steuerungstiefe gegenüber. Der Einfluss von Modulhandbüchern auf die Lehre ist begrenzt. Man weiß nur wenig, was konkret „hinter den Hörsaalüren“ geschieht. Eine interessante Alternative zu monetären Anreizsystemen und formalen Regelwerken als Steuerungsinstrumente besteht darin, Lehre verstärkt als gemeinschaftliches Projekt unterschiedlicher Lehrender zu begreifen. Dies setzt an den Lehrenden und deren Motivationen an und wird nicht als von außen aufoktroiert verstanden. Team-teaching könnte also richtungsweisend sein.

3. Hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen der Messbarkeit von Lehr- und Forschungsqualität herrschte Uneinigkeit in der Diskussion, ob eher die Gemein-

samkeiten oder die Unterschiede überwiegen. Ein Teil der Diskussionsteilnehmer betonte, dass „Qualität der Forschung“ ein ebenso komplexes Konstrukt wie „Qualität der Lehre“ sei und es hier ebenso zu problematischen Fehlsteuerungen aufgrund falsch gewählter Indikatoren sowie nicht-intendierten Effekten aufgrund der strategischen Anpassung von Wissenschaftlern/innen an das Indikatorensystem komme. Demgegenüber betonte ein anderer Teil, dass die Indikatoren zur Erfassung „guter Lehre“ weitaus schwieriger zu bilden seien als im Bereich der Forschung. Richtungsweisend könnte hier die verstärkte Messung von Kompetenzen sein, da man solchermaßen den Lernfortschritt erfasst, während Hochschulrankings im Bereich der Lehre sowie Verbleibstudien die sehr unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen und Fähigkeiten nicht berücksichtigen und solchermaßen systematisch zu Verzerrungen führen. Auch wenn zu erwarten ist, dass Kompetenzmessungen eine wichtige Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Erfassung der Lehrqualität darstellen, so bleibt dennoch die Unterschiedlichkeit der Zurechnung etwaiger Leistungen von Wissenschaftlern/innen bestehen. Trotz aller Tendenzen, Forschungsleistungen als organisierte und kollektive Gesamtleistung zu verstehen (Stichwort „Exzellenz-Initiative“), werden diese nach wie vor stark individuell zugerechnet. Lehrleistungen, auch wenn sie über Kompetenzmessungen besser operationalisiert werden als zuvor, lassen sich nach wie vor schwieriger auf individuelle Hochschulakteure zurückführen als Forschungsleistungen, wie Publikationen oder Forschungsdrittmittel.

4. Generell wurde die Bedeutung der Unterschiede zwischen Fächern bzw. Fächergruppen hinsichtlich der Lehre betont. Während Konsens herrschte, dass man die tatsächlichen und die erwünschten Lehrkompetenzen nur vor dem Hintergrund fachspezifischer Mikrokulturen erfassen kann, gab es erhebliche Einschätzungsunterschiede hinsichtlich der fachspezifischen Neigung, studierendenorientiert zu unterrichten. So wurde von einem Teil der Diskussionsteilnehmer die dozentenorientierte Lehre in den Ingenieurwissenschaften deutlich höher eingeschätzt als in den Sozialwissenschaften, in denen Projektarbeit eine zunehmend wichtige Rolle spielt. Hingegen betonten andere, dass es sich hinsichtlich der Bereitschaft, innovative und studierendenorientierte Ansätze zu erproben, umgekehrt verhält. Hier besteht offensichtlich noch großer Forschungsbedarf.

5. Die Frage, ob durch einen Generationenwechsel eine höhere Wertigkeit der Lehre erzielt werden kann, wurde offen und durchaus kontrovers diskutiert. Dafür spricht, dass Nachwuchswissenschaftler/innen mit hochschuldidaktischen Weiterbildungsveranstaltungen und Konzepten eher vertraut sind als ältere Lehrende und dementsprechend häufig eine höhere Wertigkeit verinnerlicht haben. Dagegen spricht allerdings das Reputationssystem der Wissenschaft, das Forschungsleis-

tungen höher gewichtet und diese Orientierung gerade auch von Neuberufungen erwartet. So werden in Berufungsverfahren zwar zunehmend Nachweise der didaktischen Qualifizierung verlangt, jedoch zeigt sich hier, dass Forschungs- gegenüber Lehrleistungen höher gewichtet werden, und zwar fächerübergreifend.

6. Auch wenn grundsätzlich komplementär zur Differenzierung in unterschiedliche Hochschultypen eine weitere Differenzierung des Hochschullehrerberufs für sinnvoll erachtet wurde, stieß die Einführung von Lehrprofessuren auf ein eher kritisches Echo. Die Besetzung verläuft häufig nicht erfolgreich, Neuberufene versuchen sich oft auf eine „richtige“ Professur zu bewerben, und die langfristigen Auswirkungen auf die Hochschulen und die zeitlich zumeist befristet beschäftigten Lehrprofessoren/innen sind ungewiss. Auch das Beispiel der Fachhochschulen zeigt, dass eine reine Lehrorientierung sich nur begrenzt durchhalten lässt. Man kann hier seit Jahren einen „academic drift“ beobachten, nicht nur in Deutschland, sondern z. B. auch an den Polytechnical Schools in Großbritannien. Dieser kommt durch die zunehmende Einbeziehung der Forschungsmission auf institutioneller Ebene und – sofern in Konkurrenz mit Universitäten überhaupt möglich – die Rekrutierung auch forschungsorientierter Professoren/innen zustande. Das Verhältnis von Forschung und Lehre ist und bleibt also trotz aller Differenzierungen auf der institutionellen und individuellen Ebene sowie möglicher Synergien (kombinierte Lehr- und Forschungsprojekte, strukturierte Doktorandenausbildung) spannungsreich. Wie auch in verschiedenen Beiträgen des Bandes betont, sind zumeist individuell zu bewältigende, als Zeit- und Ressourcenkonflikte auftretende Zielkonflikte zwischen Lehre und Forschung endemisch. Sie lassen sich nicht in die eine oder andere Richtung auflösen.

7. Im Hinblick auf das Thema „Governance und Personalmanagement“ ist Kommunikation von wesentlicher Bedeutung, und zwar auf unterschiedlichen Ebenen. Diese betreffen u. a. das Verhältnis von Wissenschaft und Verwaltung, Hochschulleitung und Fachbereichen sowie Dekanen und Lehrenden. An den Beispielen von Lehrpreisen und Qualitätsmanagement wurde die Bedeutung von Kommunikation eingehend diskutiert. So werden zur Verbesserung der Lehre ausgelobte Lehrpreise in Hochschulen häufig nicht wahrgenommen. Hier bestehen erhebliche Kommunikationsdefizite. Ebenso gilt, dass die Kommunikationsbeziehungen zwischen unterschiedlichen Organisationsebenen und Individuen maßgeblich für den Erfolg oder Misserfolg von Maßnahmen des Qualitätsmanagements im Bereich der Lehre sind. Auch hier lassen sich an zahlreichen Hochschulen erhebliche Defizite konstatieren. Grundsätzlich zeigt sich, dass eine auf Kommunikation setzende Organisationskultur kurzfristig zwar recht aufwendig ist, langfristig jedoch zu besseren Ergebnissen führt als eine Organisationskultur, in der die Kommunikation von

Zielen, Einschätzungen und Erwartungen nur von untergeordneter Bedeutung ist. Dieses Ergebnis zeigen zahlreiche organisationswissenschaftliche Studien, die vor allem im Unternehmensbereich durchgeführt wurden. Es stellt eine zentrale Herausforderung dar, diese Einsichten für den spezifischen Organisationskontext „Hochschule“ fruchtbar zu machen.