

Resümee

KLAUS KREULICH/ANNE-MARIE LÖDERMANN

Blickt man zurück auf die fünfjährige Projektlaufzeit und stellt die Frage nach der Wirkung der vielfältigen Maßnahmen auf die Lehrqualität und die Studienbedingungen, so können quantitative Angaben sicherlich eine erste Antwort geben. Durch die Förderung aus dem „Programm für bessere Studienbedingungen und Qualität in der Lehre“ wurde ein signifikanter Beitrag zur Verbesserung der Lehr-, Betreuungs- und Beratungskapazität sowie zur Qualitätsentwicklung geleistet:

- Ca. 50 zusätzliche Lehrveranstaltungen pro Semester durch zusätzliches Lehrpersonal
- Neugestaltung der Studieneingangsphase in 4 von 14 Fakultäten (mit einem Schwerpunkt auf projektorientierten Formate), wovon etwa 700 Studierende pro Studienjahr profitierten
- Zusätzliche Veranstaltungen (Vorkurse, Lift-/Übungskurse, Tutorien) für leistungsschwächere Studierende in MINT-Fächern
- Implementierung eines fakultätsübergreifenden Lehrformats zur Bildung für nachhaltige Entwicklung unter Beteiligung von 8 von 14 Fakultäten
- Einführung neuer Lehrmethodik in 13 MINT-Fächern an 5 Fakultäten
- Zusätzliche Beratungsangebote
 - 600 Beratungen pro Semester zu E-Learning
 - 140 Beratungsgespräche im Kontext Teilzeitstudium
 - 20–25 individuelle Lerncoachings
 - 50–60 individuelle Schreibcoachings
- Einrichtung des E-Learning Center mit dezentraler Supportstruktur
- Gesteigerter Einsatz der Moodle-Lernplattform um 30 % auf 16.500 NutzerInnen
- Einführung des Studienformats Teilzeitstudium in Ergänzung zu zwei bestehenden Bachelorstudiengängen
- Ca. 15–20 zusätzliche Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote pro Semester zu E-Learning und weiteren projektbezogenen Themen
- Publikationen und Vorträge auf nationalen wie auch internationalen Tagungen

Gleichermaßen wichtig ist es zu eruieren, was sich auf Ebene der Lehrkultur, der Organisation, der Lehrenden wie auch der Studierenden verändert hat. Eine Wirkungs-

analyse dieser z. T. nicht zahlenmäßig abbildbaren Aspekte hat im bisherigen Projekt nicht in systematischer Form stattgefunden (vgl. hierzu den Beitrag von Koss in diesem Band).

Aus der Gesamtschau der Aktivitäten, Diskussionsrunden, Veranstaltungen und Reaktionen von Lehrenden und Studierenden wird jedoch deutlich, dass es gelungen ist, Impulse und wissenschaftliche Erkenntnisse in die Hochschule zu tragen, die einen Wandel der Lehr-/Lernkultur anstoßen werden oder bereits angestoßen haben. Diese Impulse lauten und implizieren Folgendes:

- *Auf den Anfang kommt es an!*

Diverse Maßnahmen im Qualitätspakt Lehre haben den Blick auf die Studieneingangsphase gelenkt. Die Transition zwischen vor- und außerhochschulischen Lebens- und Lernwelten und der Bildungsinstitution Hochschule stellt an Studierende wie auch Lehrende Herausforderungen, die vergleichbar sind mit denen, die kritische Lebensereignisse mit sich bringen: Studierende haben mit Bewältigungs- und Anpassungsprozessen zu tun, die die Identität, die Leistungsanforderungen, die sozialen Interaktionen und das Umfeld der Studierenden betreffen. Für die Hochschule und die Lehrenden gilt es, diesen Übergang und Neuanfang unterstützend zu begleiten. Nachgewiesen ist vielfach, dass Studierende nicht wegen fachlicher Defizite, sondern falscher Vorstellungen in Bezug auf das Studienfach und das von ihnen erwartete Studierverhalten ihr Studium abbrechen (vgl. Heublein et al. 2010; Berthold et al. 2015). Die Bedeutung von gemeinsamen Aktivitäten, die von Beginn an Fachbezug herstellen und Studierenden die Möglichkeit geben, sich selbst mit dem Fach in Bezug zu setzen, kann nicht stark genug betont werden. Sie sollten fester Bestandteil jeder Studieneinführung sein, denn hierdurch wird eine Basis für Studienmotivation und -erfolg gelegt.

- *Fachlich und überfachliche Kompetenzen: Beides ist zu fördern!*

Mit der Entwicklung, dem Einsatz und der Erprobung testdiagnostischer Elemente (siehe z. B. den Beitrag von Schlierkamp et al. in diesem Band) ist es gelungen, die meist auf Fachwissen und -kompetenz beschränkte Erklärung von Studienerfolg um soziale, methodische und personale Kompetenzen zu erweitern. Für Informatikstudierende kann die geleitete Erkenntnis, dass methodische Fähigkeiten, wie beispielsweise sorgfältiges Lesen oder systematisches Vorgehen, wesentliche Erfolgsfaktoren für das Lösen von Prüfungsaufgaben sind, zu einem Aha-Erlebnis beitragen, das dem weiteren Studienerfolg den Weg bereitet.

Feedback als integraler Bestandteil der Lehre sowie didaktische Elemente wie Tests, Peer-Review oder Assessments fördern das Kompetenzbewusstsein und kommen einem ausgewiesenen Bedarf der aktuellen Studierendengeneration nach: Denn die Studierenden „erwarten regelmäßiges Feedback, das ihnen Ge-

wissheit über ihren Lern- und Entwicklungsstand gibt sowie ihre erbrachten Leistungen würdigt“ (Wendorff 2015, S.16).

In allen Maßnahmen, die die gezielte Vermittlung überfachlicher Kompetenzen zum Ziel hatten, wurde deutlich, dass die Hochschule in der Studieneingangsphase teils erhebliche Defizite in der Studierfähigkeit (vor allem in der Selbstorganisations- und Lernfähigkeit sowie im Bereich wissenschaftliches Schreiben) zu kompensieren hat.

Dies stellt an Hochschullehrende wiederum neue Anforderungen, die nur durch kompetenzorientierte, auf Interaktion und aktive Informationsverarbeitung ausgerichtete Lehrformate (beispielsweise projektorientierte Workshops, wie sie im Beitrag von Cigirac in diesem Band konzipiert wurden) zu erfüllen sind. Kompetenzorientierung als Leitprinzip der Lehre mit ihren Implikationen für Lehrveranstaltungskonzeption, Methodenauswahl und kompetenzorientierte Prüfungsformen konnte thematisiert, jedoch noch nicht in der Breite verankert werden. Dies kann im Weiteren nur in einem engen Zusammenspiel aus didaktischen Fortbildungs- und Beratungsangeboten und der Offenheit von Lehrenden für andere Lehrstile gelingen.

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das Format ZukunftGestalten@HM, in dessen Rahmen nicht nur eine transdisziplinäre Zusammenarbeit von Studierenden und Lehrenden in der Rolle von Coaches stattfand. Der problemorientierte Ansatz (Bearbeitung aktueller Fragestellungen zur Stadtteilentwicklung oder Mobilität in der Region München) führte zu einem neuartigen Zusammenwirken und einem natürlichen Wissenstransfer zwischen Hochschule, Gesellschaft und Wirtschaft. Organisatorisch war es ein Kraftakt, der sich jedoch in erhöhter Studienmotivation und überfachlichem Kompetenzerwerb ausbezahlte.

- *One size fits all? Nein!*

Aufgrund der Unterschiedlichkeit und des veränderten Lernverhaltens von Studierenden ist die Vorstellung von dem einen Modell, das für alle passt, überholt. Die Vorstellung von und damit die Orientierung am Normalstudenten können jedoch nur dann aufgelöst werden, wenn Lehrenden empirische Belege für die heterogene Zusammensetzung der Studierenden vorliegen. Instrumente wie Assessments (z. B. ein Wissenstest am Anfang einer Lehrveranstaltung) oder auch Bedarfserhebungen unter Studierenden machen die unterschiedlichen Lebenslagen und Bedarfe sichtbar und zeigen die Ausprägungen von lernrelevanten Merkmalen (z. B. Vorwissen, Lerntypus, Berufserfahrung) und Kompetenzen. In diesen Formen der Rückmeldung liegt Potenzial, das es noch stärker zu nutzen gilt; denn sie bilden die Grundlage für anschlussfähige und studierendenorientierte Lehr- und Studienformate.

- *Passt das noch?*

Insbesondere durch die Maßnahme Flexibilisierung von Vollzeitstudiengängen (vgl. Beitrag von Krusche et al. in diesem Band) wurde die Frage „Passt das noch?“ provokativ aufgeworfen und mit Studiengangsverantwortlichen diskutiert: Regelungen, bewährte Muster und Strukturen der Studienprogrammgestaltung wurden hinterfragt und Spielräume ausgelotet.

Gerade neu eingestelltes Personal hat einen ungetrübten Blick auf das Bewährte und eignet sich für einen Systemcheck (Veranstaltungs- und Studienformate, Strukturen, ...). Bestätigt sich die Annahme, dass Veränderungsmaßnahmen notwendig sind durch Ergebnisse der Begleitforschung oder Bedarfserhebungen, ist eine gute Ausgangsbasis für Veränderungen geschaffen. Bei der Entwicklung von Alternativen gilt es jedoch, Betroffene frühzeitig zu Beteiligten zu machen und über Steuerungsgruppen etc. Veränderungen zu initiieren.

Doch nicht alles ist von innen heraus veränderbar; der Systemcheck, vor allem im Bereich Flexibilisierung von Vollzeitstudiengängen und Einrichtung von Teilzeitstudiengängen, formuliert notwendigen Handlungsbedarf der Politik bzw. der Hochschulgesetzgebung (s. Beitrag von Lödermann et al. in diesem Band). Ausgehend von dem Qualitätspakt-Lehre-Projekt *Für die Zukunft gerüstet* und dem BMBF-Projekt *Offene Hochschule Oberbayern* wurde seitens der Hochschule München ein Antrag auf Einrichtung einer ministeriellen Arbeitsgruppe gestellt, in der nun ein direkter Austausch zwischen Hochschulen und Ministerium über Hürden und Veränderungsbedarfe der rechtlichen Rahmenbedingungen für flexible Studienformate erfolgen kann. Erkenntnisse der Projektarbeit und der Begleitforschung können somit unmittelbar und kontextualisiert an politische Entscheidungsträger adressiert werden.

- *Ausprobieren!*

Projekte sind damit Schlüsselfaktoren innovativer Organisations-, Personal- und Programmentwicklung (vgl. hierzu Haertel et al. 2011), denn sie gewähren von ihrer Anlage her immer Raum und Zeit, um etwas Neues auszuprobieren. Waren die Studierenden damit Versuchsobjekte der Hochschule? In gewisser Weise ja.

Im Hochschulalltag fehlen häufig Zeit, Unterstützungsstrukturen oder Anreize, um Experimente in dieser Größenordnung durchzuführen. Der Programmzeitraum von 10 Jahren ist seitens der Bundesregierung realistisch festgelegt worden und förderlich, um einen Qualitätswandel im Bereich Lehre und Studium an Hochschulen zu realisieren. Über diesen Zeitraum kann sich ausgehend von einem so groß angelegten Hochschulprojekt mit nachhaltiger Wirkung eine lernende Organisation entwickeln. Die Reichweite des organisationalen Lernens lässt sich jedoch zurückführend auf die bisherige Projektstruktur (u. a. aufgrund zu großer Themenvielfalt, von Einzelmaßnahmen mit beschränktem Einflussbereich, Zusatzangeboten außerhalb des Curriculums statt integrierter

Angebote) als nicht zufriedenstellend bewerten. Durch eine erneute Förderung in der zweiten Phase des Programms zur Verbesserung der Studienbedingungen und Qualität der Lehre wird der Hochschule München die Möglichkeit gewährt, initiierte Entwicklungen fortzuführen und erneut Experimentierräume für neue Themenfelder zu eröffnen. Die Fokussierung auf wenige Erfolg versprechende Ansätze, feste Teamstrukturen, die verstärkte Beteiligung von hauptamtlich Lehrenden sowie eine größere Investition im Bereich des Wissensmanagements lassen im Anschlussprojekt eine größere Wirkung erwarten.

Auch wenn die Durchführung der Maßnahmen mit einem erheblichen Kraftakt verbunden war und sein wird, ist die Initialförderung für alle im Qualitätspakt-Lehre-Programm beteiligten Hochschulen gewinnstiftend. Die Folgen der Förderung und der Anstrengungen werden sich in den nächsten Jahren noch zeigen; insbesondere dann, wenn es gelingt, unterstützende Strukturen auf Ebene der Lehr-, Organisations- und Personalentwicklung zu schaffen (vgl. hierzu Gomez-Tutor/Menzer 2012).

Mit Optimismus und Vorfreude blicken wir auf die nächsten Change-Management-Prozesse an unserer Hochschule.

Literatur

- Berthold, C./Jorzik, B./Meyer-Guckel, V. (Hg.) (2015):** Handbuch Studienerfolg. Strategien und Maßnahmen: Wie Hochschulen Studierende erfolgreich zum Abschluss führen. Positionen. Essen: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft
- Gomez-Tutor, C./Menzer, C. (2012):** Vereinzelt angelegt – systemisch gedacht. Kopplungsprozesse als Ausgangspunkt einer nachhaltigen Hochschulentwicklung. In: ZFHE Jg. 7/Nr. 3 (Juni 2012), S. 124–136
- Haertel, T./Schneider, R./Wildt, J. (2011):** Editorial. Wie kommt das Neue in die Hochschule? In: ZFHE Jg. 6/Nr. 3 (Oktober 2011) S. I–IX
- Heublein, U./Hutzsch, C./Schreiber, J./Sommer, D./Besuch, G. (2010):** Ursachen des Studienabbruchs in Bachelor- und in herkömmlichen Studiengängen. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Exmatrikulierten des Studienjahres 2007/08. Hannover. URL: http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201002.pdf [12.09.2015]
- Wendorff, J. (2015):** Studiengeneration Y und wie wir diese besser verstehen. In: DiNa 11/201., Ingolstadt: DiZ