

Auf uns hört ja keiner! Wie kann die Rolle der Hochschuldidaktik in der Organisation Hochschule erfolgreich gestaltet werden? Ein Werkstattbericht

Freitag, Kornelia; Lippold, Susanne; Schmohr, Martina

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

wbv Media GmbH & Co. KG

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Freitag, K., Lippold, S., & Schmohr, M. (2020). Auf uns hört ja keiner! Wie kann die Rolle der Hochschuldidaktik in der Organisation Hochschule erfolgreich gestaltet werden? Ein Werkstattbericht. *die hochschullehre*, 6, 587-595. <https://doi.org/10.3278/HSL2049W>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

die hochschullehre – Jahrgang 6-2020 (49)

Herausgebende des Journals: Ivo van den Berk, Jonas Leschke, Marianne Merkt, Peter Salden, Antonia Scholkmann, Angelika Thielsch

Dieser Beitrag ist Teil des Themenheftes *ReGeneration Hochschullehre. Kontinuität von Bildung, Qualitätsentwicklung und Hochschuldidaktischer Praxis* (herausgegeben von Claudia Bade, Angelika Thielsch und Lukas Mitterauer).

Beitrag in der Rubrik Praxis

DOI: 10.3278/HSL2049W

ISSN: 2199-8825 wbv.de/die-hochschullehre



Auf uns hört ja keiner! Wie kann die Rolle der Hochschuldidaktik in der Organisation Hochschule erfolgreich gestaltet werden? – Ein Werkstattbericht

KORNELIA FREITAG, SUSANNE LIPPOLD, MARTINA SCHMOHR

Zusammenfassung

Der Werkstattbericht beschreibt die Methodik und die Ergebnisse eines Workshops im Rahmen der dghd 2019 zur Rolle der Hochschuldidaktik in Gremien der akademischen Selbstverwaltung. Ausgangspunkt des Workshopkonzepts war die Frage, wie die Rolle der Hochschuldidaktik in der Organisation Hochschule erfolgreich gestaltet werden kann. Ziel des Workshops war, die Einflussmöglichkeiten der Hochschuldidaktik auf die Gestaltung der Lehre an Hochschulen durch die Beteiligung an Selbstverwaltungsgremien zu diskutieren und anderen Möglichkeiten der Einbindung in die hochschulweite Organisation der Lehre gegenüberzustellen. Dabei hat sich u. a. gezeigt, dass die vom Gesetz vorgegebene Rolle von Selbstverwaltungsgremien für viele Hochschulangehörige eine „Black Box“ ist, obwohl die Erwartungen an deren Einfluss auf die Qualität der Lehre hoch sind.

Schlüsselwörter: Akademische Selbstverwaltung; Zusammenarbeit; Umgang mit Macht

Nobody listens to us! How can the role of higher education pedagogy be successfully shaped within the university organisation? – A workshop report

Abstract

This report describes the methodology and the results of a workshop on the role of university didactics in bodies of academic governance at the annual conference of the German Association for educational and academic staff development in Higher Education (dghd) in 2019. The workshop was devoted to the question how the role of university didactics in higher education institutions can be shaped successfully. The aim was to discuss university didactics' influence on the strategic development of teaching and learning at the university via the participation in self-governing bodies in comparison to using other paths. One notable insight of the discussion was that the role and functioning of legally proscribed self-governing bodies in institutions of higher learning are sometimes a “black box” for the members of these institutions, notwithstanding the high expectations of their influence on the quality of teaching.”

Keywords: Academic self-administration; cooperation; dealing with authority

1 Einleitung

„Auf uns hört ja keiner!“ – Diesen häufig geäußerten Stoßseufzer von Hochschuldidaktiker:innen haben wir zum Anlass genommen, uns mit den Teilnehmenden des Workshops die Frage zu stellen, was notwendig ist, damit Hochschuldidaktiker:innen überzeugt sagen können: „Unsere Meinung zählt!“.

Wir, das sind je eine Vertreterin der Hochschuldidaktik, des Qualitätsmanagements und des Rektorats. Drei Ziele wollten wir mit unserer Werkstatt bei den Teilnehmenden erreichen: das Überdenken der eigenen Rolle in der Institution Hochschule, einen bewussten Perspektivwechsel für eine differenzierte Bewertung der Situation der Hochschuldidaktik an der eigenen Hochschule im Kontext aller Akteure, die an gelingender Lehre beteiligt sind, und schließlich die Reflexion der Gestaltung des eigenen Handelns für eine wirkungsvolle Beteiligung an der Kultur und Struktur der eigenen Hochschule.

Im folgenden Werkstattbericht stellen wir Anlass und Grundidee sowie das Konzept des Workshops, dessen Verlauf und Ergebnisse vor. Abschließend wollen wir einzelne Aspekte aus der Arbeit an den Szenarien akzentuieren, die die Wahrnehmung der Rolle der Hochschuldidaktik und das Handeln von Hochschuldidaktiker:innen in der Hochschule besonders beeinflussen, und daraus Empfehlungen ableiten.

2 Anlass und Idee des Workshops

Die Idee für diesen Workshop resultiert aus zwei widerstreitenden Erfahrungen: Zum einen hören die Autorinnen in unterschiedlichen Kontexten immer wieder von Hochschuldidakter:innen den Stoßseufzer, dass auf sie keiner höre. Offensichtlich haben diese recht oft den Eindruck, in Entscheidungs- oder Entwicklungsprozesse an der eigenen Hochschule nicht ausreichend eingebunden zu werden. Damit sind sie unzufrieden, da sie schließlich in ihren Institutionen als Expert:innen für die Gestaltung des Lehr- und Lerngeschehens angestellt sind. Aufgrund ihrer fachlichen Expertise für den Bereich Lehren und Lernen – dem neben der Forschung zweiten zentralen Aufgabenbereich von Hochschulen – sollten sie zweifellos an den diesbezüglichen Prozessen angemessen beteiligt werden. Oft wird in diesem Zusammenhang die Vorstellung geäußert, dass über einen festen hochschuldidaktischen Platz in einem der Lehre gewidmeten Selbstverwaltungsgremium Abhilfe geschaffen werden könnte. Dagegen steht die als sehr produktiv empfundene Erfahrung der Zusammenarbeit verschiedener in der Lehre engagierter Akteure an der Ruhr-Universität Bochum. Hier wirken das Prorektorat Lehre, die Hochschuldidaktik, das Qualitätsmanagement, die Studiendekan:innen und das Selbstverwaltungsgremium Universitätskommission für Lehre (UKL) konstruktiv zusammen – und dies, obwohl die Hochschuldidaktik keinen Stammplatz in der UKL besitzt.

Vor diesem Hintergrund haben die Autorinnen als Ausgangspunkt für die Diskussion über die „ideale“ Verortung der Hochschuldidaktik in der Gestaltung und Organisation hochschulischer Lehre bewusst den Aspekt der Verankerung der Hochschuldidaktik in der akademischen Selbstverwaltung gewählt, insbesondere die Rolle der Hochschuldidaktik in einer universitären Lehrkommission. Dazu haben wir die Teilnehmenden des Workshops mit unterschiedlichen Szenarien konfrontiert, wie diese Rolle verankert sein könnte. Im Ergebnis sollten die Teilnehmenden so zu einer differenzierteren und reflektierten Wahrnehmung effektiver Wirkungsmöglichkeiten der Hochschuldidaktik kommen.

Unsere Ausgangsthese war, dass die Mitarbeit in den akademischen Selbstverwaltungsgremien für Hochschuldidaktiker:innen zweifellos eine Chance bieten kann, aktiv an institutionalisierten Diskussionsprozessen zu Studium und Lehre an den Hochschulen mitzuwirken, dass das zentrale und gewinnbringende Wirken der Hochschuldidaktik jedoch nicht über die Beteiligung an der Gremienarbeit sicherzustellen ist. Diese Art der Beteiligung kann helfen, die Hochschul-

didaktik stärker in die Entwicklung universitärer Lehre einzubinden. Entscheidender sind jedoch angemessene institutionalisierte Kommunikations- und Organisationsstrukturen, eine offene und dialogische Diskussionskultur und ein Bewusstsein der verschiedenen Akteur:innen für ihre eigenen und für andere Rollen im gemeinsamen Prozess der Organisation und Entwicklung hochschulischer Lehre (vgl. Goedegebuure; de Boer 1996; Clark 1983; Cohen und March 1991; Hardy, Langley, Mintzberg, Rose 1984).

3 Hintergrund: Hochschuldidaktik und strukturelle Organisation von Lehre an der RUB

Eine institutionalisierte Hochschuldidaktik, die Weiterbildung für universitäre Lehrende anbietet, gibt es seit Beginn der 1970er Jahre an der RUB. 1997 wurde auf Initiative von Deutschdidaktiker:innen ein Schreibzentrum gegründet und zehn Jahre später wurde eine Stabsstelle E-Learning beim Rektorat geschaffen. Im selben Jahr wurde auch die Leitung der hochschuldidaktischen Weiterbildung in eine Stabsstelle des Rektorats überführt. Im Jahr 2018 wurden alle drei Bereiche – die allgemeine Hochschuldidaktik, das E-Learning sowie das Schreibzentrum – in einer Einheit zusammengeführt, die sich den Namen Zentrum für Wissenschaftsdidaktik (ZfW) gab. Ein Beirat mit Lehrexpert:innen aller Gruppen (Professor:innen, Studierenden, wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen, Mitarbeiter:innen aus Technik und Verwaltung) berät das ZfW. Im Zuge der Gründung des ZfW wurde die wichtige Rolle der Hochschuldidaktik in der Entwicklung der Lehre nochmals gründlich diskutiert und auch die Frage einer beratenden Mitgliedschaft des Leiters des ZfW in der UKL wurde erwogen.

Die an der RUB gruppenparitätisch besetzte, 16-köpfige UKL stellt als Teil der akademischen Selbstverwaltung die Beteiligung der vier Statusgruppen bei allen die Lehre betreffenden (Entscheidungs-)Prozessen sicher. Sie ist eine Kommission des Senats, bereitet alle die Lehre betreffenden Entscheidungen des Senats vor, hat selbst aber keine eigene Entscheidungsbefugnis. Das Prorektorat Lehre leitet die Kommission ohne eigenes Stimmrecht. Die Mitglieder der UKL haben ein Mandat ihrer jeweiligen Statusgruppe und agieren als deren Vertreter:innen, nicht als Abgesandte ihrer Fakultät oder Organisationseinheit. Aufgrund des Interesses an und der Expertise der Kommissionsmitglieder in Lehrfragen wird die UKL von der Gesamtuniversität und vom Rektorat als wichtige Instanz für die Lehrentwicklung geschätzt und sie berät auch das Rektorat in strategischen Entscheidungen zur Lehrentwicklung. Diese Rolle ist nicht durch das Hochschulgesetz oder die Hochschulverfassung vorgeschrieben, ist aber inzwischen ein fester Bestandteil der Qualitätskultur an der RUB (Leitbild UKL, 2010 erneuert). Damit wird die Beteiligung aller universitären Gruppen an strategischen Entscheidungen weiter gestärkt.

Die Nominierung einer UKL-Mitgliedschaft qua Organisationseinheit Hochschuldidaktik (an der RUB: ZfW) widerspräche dieser Logik und würde weitere Mitgliedschaften qua Organisationseinheit, wie z. B. des Qualitätsmanagements (an der RUB: Abteilung Lehre, Informations- und Qualitätsmanagement im Dezernat Hochschulentwicklung und Strategie), nach sich ziehen. Daher hat sich das Rektorat gegen eine Mitgliedschaft der Hochschuldidaktik in der UKL als „geborenes Mitglied“ entschieden, auch wenn das rechtlich möglich wäre. Natürlich können sich Mitglieder der Hochschuldidaktik als Kandidat:innen für ihre Gruppe aufstellen und wählen lassen, auch sie haben in diesem Fall jedoch als Statusgruppenvertreter:innen, nicht als Interessenvertreter:innen des ZfW zu agieren.

Insofern die Weiterentwicklung des Lehrens und Lernens an der RUB in den Fokus genommen wird, orientiert sich die Arbeit von UKL, Rektorat, der Hochschuldidaktik und ebenso des Qualitätsmanagements an den strategischen Zielen, dem Leitbild und dem Strukturkonzept für die Lehre, die 2010 in einem dialogischen Prozess unter Einbeziehung aller Stakeholder beschlossen wurden.

Die im Folgenden zusammengefassten Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit bei der gemeinschaftlichen Entwicklung der Lehre an der RUB sind das Ergebnis einer langjährigen, vertrauensvollen Zusammenarbeit, in der die jeweiligen Kompetenzen gegenseitig anerkannt und geschätzt werden.

Gremienbeteiligung: Die Einladung von Vertreter:innen der Hochschuldidaktik als Expert:innen in die Lehrkommission oder andere Selbstverwaltungsgremien erfolgt anlass- und themenbezogen. Um sich in die Kommunikation um Lehre und die Gestaltung der Lehrkultur auch als Teil der eigenen Statusgruppe intensiver einbringen zu können, hat sich aber auch die Wahl als Vertreter:in der eigenen Statusgruppe in Selbstverwaltungsgremien, insbesondere der UKL, bewährt.

Umgang mit Schnittstellen zwischen HD und QM: Das Qualitätsmanagement der RUB ist neben klassischen QM-Aufgaben für die Studiengangentwicklung und die organisatorische Unterstützung der Fakultäten in Lehrentwicklungsfragen zuständig. Die Hochschuldidaktik unterstützt Lehrende als Personen in ihrer persönlichen Lehrentwicklung und Fakultäten in der Entwicklung von fakultätsweiten Lehrkonzepten. Um einander produktiv zu ergänzen und keine überflüssigen Dopplungen in der Beratung zu erzeugen, sind die klare Aufgabenverteilung und Verabredungen für die Übergabe von Themen oder Anfragen unabdingbar.

Kommunikation: Alle Akteur:innen des Handlungsfeldes Lehren und Lernen sind kontinuierlich miteinander im Gespräch. Offenheit, Transparenz und Vertrauen bei gleichzeitiger Sensibilität für unterschiedliche Rollen und die Hierarchien in der Organisation sind Faktoren, die gleichermaßen die Positionen der Hochschulleitung, der Hochschuldidaktik und des Qualitätsmanagements stärken. Der Informationsfluss zwischen den akademischen Selbstverwaltungsgremien und der Hochschuldidaktik wird durch die Prorektorin für Lehre sichergestellt. Sie steht dazu im engen Austausch mit dem ZfW und dem Qualitätsmanagement. Seit 2002 gibt es einen regelmäßigen, inzwischen wöchentlichen Jour Fixe mit den Leiter:innen dieser Einrichtungen.

Informationsfluss in die Fakultäten: In einer Forschungsuniversität mit mehr als 42.000 Studierenden und 20 Fakultäten ist der Informationsfluss zuweilen langwierig und erreicht nicht immer die richtigen Personen. Im Studienjahr 2007/08 wurde den Fakultäten durch Mitarbeiter:innen des Qualitätsmanagements und der Hochschuldidaktik die Organisation einer von ihnen unterstützten „Studiendekanerrunde“ vorgeschlagen. Die Idee wurde von den Fakultäten dankbar aufgegriffen und seitdem treffen sich die Studiendekan:innen zwei- bis dreimal pro Semester zum Austausch, zur Diskussion und Information zu selbstgewählten Fragen der Lehrentwicklung an der RUB (vgl. Weick 1976). Ungeachtet seiner vollkommenen Freiwilligkeit hat sich der Austausch mittlerweile formalisiert und die Studiendekan:innen wählen zwei Sprecher:innen, die gemeinsam mit Vertreter:innen des Qualitätsmanagements und der Hochschuldidaktik die Treffen vorbereiten und auch als Ansprechpartner:innen für die Gremien und das Rektorat fungieren. Damit wurde ein Forum geschaffen, in dem regelmäßig fakultätsübergreifend – hochschuldidaktisch und QM-gestützt – Ideen diskutiert, Probleme angesprochen und Good practice-Beispiele ausgetauscht werden.

Netzwerke: Hochschuldidaktik und Qualitätsmanagement sind nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb der RUB gut vernetzt. Beide sind Teil einschlägiger Netzwerke, wie der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik (dghd), dem Netzwerk Hochschuldidaktik NRW¹ und dem Lehren-Bündnis für Hochschullehre. Nach innen gerichtet trägt dies zur Effektivität in Management und Beratung bei und es hilft, frühzeitig auf aktuelle Entwicklungen in Lehre und Studium aufmerksam zu werden. Nach außen gerichtet schafft es Sichtbarkeit, erweitert den fachlichen Bezugsrahmen und fördert den Expertenstatus.

¹ Das Netzwerk Hochschuldidaktik NRW besteht aktuell aus 15 Hochschulen. Zusammen erarbeiten sie die Inhalte des hochschuldidaktischen Qualifizierungsprogramms „Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule“. Lehrende an Hochschulen profitieren somit von einer professionellen Ausbildung für die wissenschaftliche Lehre, die sich stets an den aktuellen Anforderungen orientiert. Mitgliedshochschulen im Netzwerk profitieren von der Unterstützung beim Aufbau und der Verbesserung hochschuldidaktischer Einrichtungen und Programme.

4 Konzeption und Ablauf des Workshops

Der Workshop hatte vier Phasen. Er begann mit einer kurzen Vorstellung der Ziele des Workshops und der Teilnehmenden. Anschließend wurde die Ausgangsthese, dass die Mitarbeit der HD in den akademischen Selbstverwaltungsgremien eine Chance, aber keine Garantie für gewinnbringendes Wirken der Hochschuldidaktik in der Hochschule sein kann, anhand der Situation an der RUB beispielhaft dargestellt. In einer 30-minütigen Gruppenarbeitsphase wurden anhand von vier vorgegebenen Szenarien strukturelle Möglichkeiten und Grenzen verschiedener Positionierungen der HD im hochschulischen Gefüge analysiert. Die Ergebnisse der Analyse wurden in der Abschlussphase von jeweils einem/r Gruppenvertreter:in vorgestellt, gesammelt und abschließend aus den drei Perspektiven der HD, des QM und des Rektorats kommentiert. Im Folgenden charakterisieren wir die Gegenstände und Inhalte der vier Workshop-Phasen:

Statt einer klassischen Vorstellungsrunde wählten wir einen Auftakt, der die Zusammensetzung der Teilnehmenden verdeutlichen und sie aktivieren sollte. Dabei zeigte sich, dass sich die Gruppe der Teilnehmenden, wie von uns erwartet, aus Hochschuldidaktiker:innen, Mitarbeitenden im QM, aber auch aus Mitgliedern von Hochschulleitungen zusammensetzte.

Als Einstieg in die nächste Phase und zur Illustration der Ausgangsthese wurde das Beispiel der Integration der Hochschuldidaktik an der RUB aus unseren drei Perspektiven – die der Hochschulleitung, des Qualitätsmanagements und der Hochschuldidaktik – vorgestellt. Dabei ging es nicht um die Präsentation einer Musterlösung, sondern um die pointierte Herausarbeitung der jeweils spezifischen Interessen und daraus resultierender Blickwinkel, die abschließend mit einem kurzen Blick auf die Gelingensbedingungen für eine produktive Zusammenarbeit und für konstruktive Aushandlungsprozesse zusammengeführt wurden.

In der folgenden Arbeitsphase, dem längsten Abschnitt des Workshops, wurden vier Kleingruppen so zusammengestellt, dass in jeder mindestens ein/e Vertreter:in der HD, des QM und des Rektorats vertreten waren. Die Gruppen hatten vier vorgegebene Szenarien verschiedener Modelle der Einbindung der HD in die Gremienarbeit einer Hochschule zu analysieren und zu bewerten. Sie wurden so mit verschiedenen strukturellen Positionen der Hochschuldidaktik im Gefüge der auf Lehre bezogenen hochschulischen Selbstverwaltungsorgane bewusst konfrontiert und hatten diese jeweils aus der Perspektive der Hochschulleitung, der Hochschuldidaktik und des Qualitätsmanagements in einer SWOT-Analyse zu bewerten. Das wichtigste Gestaltungselement dieser Phase war, dass die Teilnehmenden nicht ihre eigene derzeitige Position als Vertreter:in der HD, des QM oder der Hochschulleitung in der Diskussion zu vertreten hatten, sondern eine der beiden anderen Perspektiven.

Die vier Szenarien gehen alle davon aus, dass die Grundordnung der Hochschule überarbeitet und in diesem Prozess auch die Rolle der Hochschuldidaktik in der Lehrkommission neu verhandelt wird. Hinsichtlich des Beschlusses, wie sich die Rolle der Hochschuldidaktik gestalten soll, wurden folgende unterschiedliche Szenarien zur Diskussion gestellt:

1. Die Hochschuldidaktik ist als beratendes Mitglied der zentralen Lehrkommission verankert. Beratende Mitglieder haben Rederecht, aber kein Stimmrecht.
2. Die Hochschuldidaktik ist dauerhaftes Mitglied der zentralen Lehrkommission mit Stimmrecht.
3. Die Hochschuldidaktik ist nicht als beratendes Mitglied in der zentralen Lehrkommission verankert, aber es wird ein alternatives Austauschforum mit den Studiendekan:innen eingerichtet.
4. Die Hochschuldidaktik ist nicht als beratendes Mitglied in der zentralen Lehrkommission verankert. Die Beteiligung der Hochschuldidaktik bei lehrbezogenen Fragen ist den Fakultäten/Fachbereichen freigestellt.

Der Gestaltung der Szenarien wurde der von den Landeshochschulgesetzen² vorgegebene rechtliche Rahmen (hier des nordrhein-westfälischen Rechts) zugrunde gelegt.

Szenarien stellen – ähnlich den Fallvignetten in einer Befragung – verschiedene stimulierende Ausgangssituationen dar, die die befragten Personen zu Beurteilungen oder Entwürfen weiterführender Handlungsmöglichkeiten anregen sollen (vgl. Schnurr 2003). Damit wird eine hypothetische Situation als Stimulus erzeugt, auf die die Teilnehmenden reagieren sollen. Didaktisch bietet sich das Arbeiten mit Szenarien/Fallvignetten an, da diese mit Blick auf die Zielgruppe und die zur Verfügung stehende Zeit einen gestaltbaren Zugang bieten, sich aktiv mit verschiedenen Merkmalen der Situation auseinanderzusetzen. Außerdem ermöglichen Szenarien auch Bedingungen einzuführen, die in der realen Arbeitssituation der Teilnehmenden vor Ort nicht existieren, aber vielleicht eine interessante Option darstellen, die erprobt werden kann.

In unserem Workshop wurden die vier Szenarien anhand einer SWOT-Analyse (Meffert, Burmann und Kirchgeorg 2008) in Kleingruppen auf vorbereiteten A3-SWOT-Charts gemeinsam bearbeitet. Bei der Instruktion der Teilnehmenden wurde deutlich, dass die Methode der SWOT-Analyse weniger bekannt war als von uns angenommen. Daher fügen wir hier eine kurze Charakterisierung ein.

SWOT ist ein Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Die SWOT-Analyse ist ein Instrument der strategischen Planung. Sie wurde zur Positionsbestimmung und Bewertung von Unternehmen und anderen Organisationen entwickelt. Wir setzten sie ein, um die in den Szenarien generierten unterschiedlichen Rollen der Hochschuldidaktik hinsichtlich der damit einhergehenden positiven und negativen Effekte möglichst umfassend bewerten zu lassen. Die SWOT-Analyse hält dazu an, statt einer stereotypen und schnellen Ad-hoc-Bewertung eine analysierende und differenzierte Analyse vorzunehmen.

Wie oben beschrieben, verlangten wir von den Teilnehmenden außerdem einen Perspektivwechsel. Das heißt, sie sollten in der Analyse der Szenarien eine andere Rolle einnehmen als die, die sie in ihrem Arbeitsalltag üblicherweise innehaben. Die drei möglichen und in jeder Gruppe zu füllenden Rollen waren: Hochschuldidaktik, Qualitätsmanagement und Hochschulleitung. Ein Perspektivwechsel bietet die Option, eine Situation neu zu bewerten und ggf. neue Handlungsmöglichkeiten für sich zu entwickeln. Zumindest gestattet er, eine Situation differenzierter zu bewerten, da diese sich aus einer neuen Position meist anders darstellt.

Die Reflexion der Verortung der Hochschuldidaktik in der akademischen Selbstverwaltung bzw. in der Binnenorganisation der Hochschule erfolgte so durch die Analyse und Bewertung eines Szenarios in der SWOT-Analyse bei gleichzeitigem Perspektivwechsel. Da in jeder Kleingruppe, und damit auch bei der Bewertung jedes Szenarios, die drei Perspektiven Hochschulleitung, Hochschuldidaktik und Qualitätsmanagement sowohl durch deren reale Vertreter:innen als auch über den Perspektivwechsel vertreten waren, verlangte schon die Bearbeitung der SWOT-Analyse einen intensiven Aushandlungsprozess zwischen diesen Perspektiven.

Die Bewertung jedes Szenarios wurde auf vorbereiteten Charts schriftlich festgehalten und jeweils von einer Person – als Repräsentant für die Kleingruppe – präsentiert.

Die vier parallel arbeitenden Kleingruppen fanden und notierten für jedes Szenario Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Offensichtlich stimulierte jedes Szenario, auch in Verbindung mit dem geforderten Perspektivwechsel, die Diskussion und ermöglichte eine differenzierte Bewertung.

2 Die Landeshochschulgesetze geben die Kompetenzen, die Zusammensetzung, den Wahlmodus und -turnus für akademische Selbstverwaltungsgremien vor. Die Grundordnungen von Hochschulen konkretisieren diese. Die Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung gehört zu den Rechten und Pflichten der Mitglieder einer Hochschule (§ 10 Abs. 1 HG NRW). Die Mitglieder von akademischen Selbstverwaltungsgremien werden getrennt durch ihre jeweilige Statusgruppe gewählt. Sie repräsentieren bei Abstimmungen auch ihre jeweilige Statusgruppe und nicht ihre Fakultät oder ihre Organisationseinheit (vgl. § 11a Abs. 2 u. § 22 Abs. 3 HG NRW).

4.1 Ergebnisse der Arbeitsphase

Szenario A (Hochschuldidaktik als beratendes Mitglied ohne Stimmrecht) stellte Bedingungen dar, die von Hochschuldidaktiker:innen häufig als durchaus wünschenswert beschrieben werden. Als Schwächen wurden das fehlende Stimmrecht der Hochschuldidaktik, die ungleiche Beteiligung von Qualitätsmanagement und Hochschuldidaktik und schließlich auch die ggf. langwierigeren Entscheidungsprozesse benannt. Neben den Chancen der Einflussnahme für die Hochschuldidaktik sah die Gruppe auch Risiken, so könnte durch die ungleiche Beteiligung von Qualitätsmanagement und Hochschuldidaktik ein Konkurrenzverhältnis zwischen diesen beiden Einheiten entstehen und das resultierende Konfliktpotenzial die Arbeitsprozesse behindern. Auch hinsichtlich der noch stärkeren Position der Hochschuldidaktik in Szenario B (Hochschuldidaktik als dauerhaftes Mitglied mit Stimmrecht) wurden die Stärken (hohe Sichtbarkeit) und Chancen (breitere Basis für gute Lehre) für die Hochschuldidaktik klar benannt. Als Schwächen wurde hier ein deutlicher Rollenkonflikt für Hochschuldidaktiker:innen zwischen ihren hochschuldidaktischen Positionen und ihrem Auftrag, ihre mitgliedschaftsrechtliche Gruppe zu vertreten, ausgemacht. Risiken wurden, wie schon bei A, in der Anwartschaft weiterer Verwaltungseinrichtungen für dauerhafte Mitgliedschaften (z. B. Qualitätsmanagement) gesehen. Sehr intensiv diskutiert wurde das Szenario C (Hochschuldidaktik kein beratendes Mitglied, aber alternatives Austauschforum mit Studiendekan:innen). Hier ergab die SWOT-Analyse die meisten Einträge, wobei Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ähnlich häufig genannt wurden und Aufwand und Nutzen für die HD sehr ausgewogen erschienen. Selbst das Szenario D, bei dem die Hochschuldidaktik weder in der Lehrkommission noch sonst irgendwo beständig in die Organisation der Lehrprozesse eingebunden ist und es den Fakultäten freisteht, sie zu beteiligen oder nicht, wurde keinesfalls nur kritisch gesehen. Vielmehr wurde die dadurch entstehende Unabhängigkeit der Hochschuldidaktik von den Entscheidungsprozessen als Vorteil eingeschätzt, der für besonderes Vertrauen bei den Beratungssuchenden sorgen könne.

Dass für alle vier Szenarien sowohl Stärken und Chancen als auch Schwächen und Risiken benannt wurden, verdeutlicht die – über den ersten Eindruck wesentlich hinausgehende – Komplexität der Einbindung der Hochschuldidaktik in hochschulische Prozesse. Die ernsthafte Auseinandersetzung mit jeder der Situationen regte zur Reflexion eigener und anderer Positionen an. Insbesondere Szenarien, die zunächst als besonders wünschenswert bzw. gänzlich unattraktiv erschienen, wurden in dieser Form der Analyse differenzierter beurteilt.

Eine Auswahl von Kommentaren der Teilnehmenden zur Beteiligung der HD an den Selbstverwaltungsgremien demonstriert anschaulich, dass eine ideale Form der Einbindung nicht existiert und dass ein Nachdenken über Funktion und Grenzen von Selbstverwaltungsgremien in Gang gesetzt wurde:

- „...wenn man weiß, was in Gremien geredet wird, besteht kein Bedarf an einer Standardbeteiligung.“
- „Die Verzahnung von Hochschuldidaktik, Hochschulleitung und Qualitätsmanagement ist wichtig, weil sonst eine Perspektive fehlt.“
- „In Selbstverwaltungsgremien wird gar nicht so viel über Lehrentwicklung geredet.“
- „Mir fehlt Wissen über Gremien und deren Funktionsweise.“
- „Qualitätsmanagement macht auch gute Arbeit.“
- „Wenn bestimmte Erwartungen an die HD gestellt werden, ist die Frage der Beteiligung neu zu stellen.“
- „Hochschuldidaktik ist wichtig, hängt aber nicht von der Organisationsform ab, Integration gelingt nicht über Gremien.“

4.2 Ergebnisse des Workshops

Im Ergebnis des Workshops und der Auswertung der Kommentare der Teilnehmenden lassen sich sowohl generelle Schlüsse hinsichtlich der Einbindung der Hochschuldidaktik in hochschulische

Prozesse als auch hinsichtlich der notwendigen Voraussetzungen und Methoden ziehen, die zu einer effektiven Einbindung führen können.

Die Bewertung der Szenarien durch die Teilnehmer:innen bestätigte die Ausgangsthese, dass die Beteiligung an institutionalisierten Diskussionsprozessen zu Studium und Lehre an den Hochschulen nicht, und schon gar nicht allein, über Gremienarbeit sicherzustellen ist.

Die Diskussionsergebnisse deuten darauf hin, dass es keine Ideallösung für die Positionierung der Hochschuldidaktik gegenüber den Gremien der akademischen Selbstverwaltung gibt. Die differenziertere Sichtweise in der SWOT-Analyse trug dazu bei, dass eine institutionelle Beteiligung der Hochschuldidaktik an der Lehrkommission von der Mehrheit der Teilnehmenden nicht mehr als die unbedingt beste Lösung angesehen wurde. Auch das alternative Austauschforum mit Studiendekan:innen oder ein Jour Fixe mit dem Rektorat erschienen als mögliche Varianten. Alle von uns generierten Szenarien hatten ausgehend von den drei Perspektiven (Hochschuldidaktik, Qualitätsmanagement und Hochschulleitung) nach Einschätzung der Teilnehmenden am Workshop sowohl positive wie negative Seiten. Wichtiger als das konkrete Arrangement erscheint daher, die Hochschuldidaktik – wie auch das Qualitätsmanagement – strukturell so in die Kommunikationsprozesse zu Lehre und Lehrentwicklung einzubinden und in diesen zu vernetzen, dass die Hochschuldidaktik an transparent geführten Diskussionen zu Lehre und Studium aktiv und effektiv beteiligt ist. Dabei kann die strukturelle Beteiligung auf unterschiedlichen Wegen institutionalisiert werden. Allen Teilnehmenden war klar, dass Beteiligung immer auch mit zusätzlicher Arbeit verbunden ist und dass sie zur generellen Beteiligungskultur der Hochschule passen muss.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass eine ausreichende Kenntnis der organisationalen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die Diskussion über die Rolle und die Verankerung der Hochschuldidaktik in der Hochschule von großer Bedeutung ist. Das Verständnis des generellen gesetzlichen Auftrags und der konkreten Funktion von Selbstverwaltungsgremien an einer Hochschule ist eine Voraussetzung dafür, von einer eher emotionalen Betrachtung zu einer eher faktengeleiteten Abwägung von Beteiligungsvorstellungen zu kommen.

Die gewonnenen Einsichten wurden im Workshop methodologisch durch den Perspektivwechsel und die SWOT-Analyse befördert. Der Perspektivwechsel eröffnete den Teilnehmenden einen Blick auf die unterschiedlichen Rollen der Akteur:innen in der hochschulischen Lehrentwicklung und auf das damit einhergehende institutionelle Spannungsfeld. Die SWOT-Analyse regte zur differenzierten Analyse des ursprünglich eher holzschnittartig bewerteten Zusammenspiels von Hochschuldidaktik und Gremien an.

Ein Perspektivwechsel ermöglicht Personen und Gruppen, von einer bisher vertretenen Haltung ohne Gesichtsverlust abzuweichen. Mit der probeweisen Einnahme einer anderen Position kann eine neue Haltung ausprobiert werden, die perspektivisch den Umgang mit den verschiedenen Akteur:innen auch in der realen Arbeitssituation erleichtern kann. Die Methode des probeweisen Perspektivwechsels erweist sich damit im Verein mit der SWOT-Analyse möglicher Szenarien als Option für Hochschulen, die eine Entscheidung über die Rolle der HD in der Diskussion über Lehre und Studium treffen bzw. überdenken wollen. Die SWOT-Analyse ermöglicht eine differenzierte Beurteilung von verschiedenen Konzepten zur Integration der HD in diesbezügliche Entscheidungs- und Handlungskreisläufe. Die Arbeit an verschiedenen Szenarien und deren strukturell weit auseinanderliegenden Varianten ermöglicht eine Diskussion abseits eingefahrener Argumentationen und kann helfen, Vorbehalte gegen unerwünschte Modelle aufzubrechen. Sie ermöglicht den verschiedenen Akteuren auch, die eigene Position zu reflektieren und Verständnis für die Haltung anderer Akteur:innen aufzubauen.

Im Workshop konnten wir verdeutlichen, dass sich die Hochschuldidaktik innerhalb der Hochschule in einem multidimensionalen Gefüge bewegt, in dem verschiedene Akteur:innen und Interessen in Einklang gebracht werden müssen, um gelingende Lehre zu gewährleisten. Wenn

wir, gestützt auf unsere gemeinsame Arbeitserfahrung und die Diskussion im Workshop, Empfehlungen aussprechen sollten, so wären es diese:

- Es gibt keine Standardlösung zum Einbezug der Hochschuldidaktik in Diskussionen oder Entscheidungen über die Lehrentwicklung an einer Hochschule.
- Die Kenntnis rechtlicher und organisationaler Rahmenbedingungen ist für das Verständnis der jeweils anderen Position unerlässlich.
- Da das Zusammenspiel der verschiedenen Selbstverwaltungsgremien und deren faktische Wirkmacht durch die Kultur der jeweiligen Hochschule geprägt ist, sind nicht nur Selbstverwaltungsgremien für Richtungsentscheidungen in der Lehre von Bedeutung. Alternativ können weitere Strukturen – wie ein Austauschforum mit Studiendekan:innen etc. – entscheidend sein.
- Die Diskussionskultur und -methoden sollten differenzierte Einschätzungen und das Verständnis für die Rollen und Perspektiven der verschiedenen Akteur:innen fördern.

Literatur

- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System. Academic Organizations in Cross-National Perspective*. Berkeley: The University of California Press.
- Cohen, M. D. & March, J. G. (1991). The Process of Choice. In M. Peterson, E. E. Chaffee & T. H. White (Ed.), *Organization and Governance in Higher Education. An ASHE Reader*. (4th ed.) (175–181). Needham, US: Simon & Schuster Custom Publishing.
- Goedegebuure, L. & de Boer, H. (1996). Governance and Decision-Making in Higher Education. *Comparative Aspects. Tertiary Education and Management*, 2 (2), 160–169.
- Hardy, C., Langley, A., Mintzberg, H. & Rose, J. (1984). Strategy Formations in the University Settings. In J. Bess (Ed.), *College and University Organization. Insights from the Behavioral Sciences* (160–210). New York u. a.: New York University Press.
- Hochschulgesetz NRW vom 12.09.2019, GV. NRW 2019, S. 377.
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2008). *Marketing* (10th ed.). Wiesbaden: Springer/Gabler.
- Ruhr-Universität Bochum (o. J.). Leitbild Lehre an der RUB. Lernen. Leisten. Gemeinschaft leben. Online unter: https://www.ruhr-uni-bochum.de/leitbild-lehre/grafiken/leitbild_lehre.pdf [13.08.2019]
- Schnurr, S. (2003). Vignetten in quantitativen und qualitativen Forschungsdesigns. In H.-U. Otto, G. Oelrich & H.-G. Micheel (Hrsg.), *Empirische Forschung. Sozialarbeit – Sozialpädagogik – Soziale Probleme* (393–400). München: Luchterhand.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely-Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 1–19.

Autorinnen

Prof. Dr. Kornelia Freitag. Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für American Studies, Bochum, Deutschland; E-Mail: Kornelia.Freitag@rub.de

Susanne Lippold. Ruhr-Universität Bochum, Abteilung 1: Lehre und Gremien, Bochum, Deutschland; E-Mail: susanne.lippold@uv.ruhr-uni-bochum.de

Dr. Martina Schmohr. Ruhr-Universität Bochum, Zentrum für Wissenschaftsdidaktik, Bochum, Deutschland; E-Mail: martina.schmohr@ruhr-uni-bochum.de



Zitiervorschlag: Freitag, K., Lippold, S. & Schmohr, M. (2020). Auf uns hört ja keiner! Wie kann die Rolle der Hochschuldidaktik in der Organisation Hochschule erfolgreich gestaltet werden? – Ein Werkstattbericht. *die hochschullehre*, Jahrgang 6/2020. DOI: 10.3278/HSL2049W. Online unter: wbv.de/die-hochschullehre



die hochschullehre

Interdisziplinäre Zeitschrift für Studium und Lehre



Die Online-Zeitschrift **die hochschullehre** wird Open Access veröffentlicht. Sie ist ein wissenschaftliches Forum für Lehren und Lernen an Hochschulen. Sie liefert eine ganzheitliche, interdisziplinäre Betrachtung der Hochschullehre.

Alles im Blick mit **die hochschullehre**:

- Lehr- und Lernumwelt für die Lernprozesse Studierender
- Lehren und Lernen
- Studienstrukturen
- Hochschulentwicklung und Hochschuldidaktik
- Verhältnis von Hochschullehre und ihrer gesellschaftlichen Funktion
- Fragen der Hochschule als Institution
- Fachkulturen
- Mediendidaktische Themen

Sie sind Forscherin oder Forscher, Praktikerin oder Praktiker in Hochschuldidaktik, Hochschulentwicklung oder in angrenzenden Feldern? Lehrende oder Lehrender mit Interesse an Forschung zu ihrer eigenen Lehre?

Dann besuchen Sie wbv.de/die-hochschullehre.

Alle Beiträge stehen kostenlos zum Download bereit.

➔ wbv.de/die-hochschullehre