

Vom Krisenmodus zur strategischen Lehrentwicklung

6

Im Geschäftsbereich Hochschulmanagement verfolgt HIS-HE sowohl Projekte zur Qualität von Studium und Lehre als auch zur Digitalisierung der Hochschulen. Im Zuge der Corona-Krise wachsen die Bezüge zwischen diesen Bereichen, denn nach den ersten Ad-hoc-Lösungen für die Umstellung auf digitale Lehre stellt sich zunehmend die Frage nach Wegen aus dem Krisenmodus hin zur strategischen Lehrentwicklung. Welche Handlungsansätze dabei verfolgt werden können, stellt dieser Beitrag vor.

Nachdem die Hochschulen im Frühjahr 2020 ihr Lehrangebot pandemiebedingt auf digitale Formate umgestellt hatten, folgten angesichts der entspannteren Lage im Sommer Pläne für einen hybriden Campusbetrieb im Wintersemester 2020/21. Aufgrund der neuerlichen Kontaktbeschränkungen konnten die Konzepte allerdings kaum umgesetzt werden und bis auf wenige Ausnahmen dauert der reine Digitalbetrieb auch im Sommersemester 2021 noch an. Für diesen Krisenbetrieb verfügen die Hochschulen mittlerweile über eine deutlich breitere Erfahrungsbasis – größer sind aber auch die Einsichten in Grenzen von Online-Lehrformaten.

Diese Lage beleuchten diverse Studien, die überwiegend eine positive Bilanz der ersten Krisenbewältigung ziehen, aus der es nun Perspektiven für die zukünftige Gestaltung der (digitalen) Lehre abzuleiten gilt. Bislang besteht jedoch eine Diskrepanz: Auf der Mikroebene einzelner Lehrveranstaltungen liegen meist ad-hoc entwickelte Lösungen vor, wobei hier das Spektrum von didaktisch ausgefeilten Lehrkonzepten über die Übertragung von Präsenzformaten in den virtuellen Raum bis hin zum primären Selbststudium der Studierenden reicht. Demgegenüber bewegen sich die Zukunftsszenarien auf der Makroebene, sei es in Form von Leitlinien für die digitale Transformation der Lehre an einzelnen Hochschulen¹ oder als Perspektiven für das gesamte Wissenschaftssystem².

Dies führt zur Frage, wie sich die Lücke zwischen konkreten Lehrerfahrungen und Zukunftserwartungen schließen lässt: Wie können Hochschulen die pandemiebedingten Erfahrungen für die zukünftige Lehrentwicklung nutzen, die in Kombination von Präsenz- und Online-Formaten an den übergeordneten Zielen akademischer Bildung auszurichten ist? Um vom Krisenmodus zu einer zukunftsfähigen Lehrentwicklung zu gelangen, können Hochschulen auf Erfahrungen im Bereich der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre zurückgreifen. Denn in der jüngeren Vergangenheit

haben Förderinitiativen von Bund, Ländern und Stiftungen diverse Impulse gegeben, um die Lehrqualität sowohl durch individuelles Engagement als auch durch die institutionellen Rahmenbedingungen zu verbessern. Eine breite Auswahl der hervorgegangenen Lehrprojekte hat HIS-HE untersucht³ und aufgezeigt, auf welchen Ebenen sie ansetzen und welche Handlungsansätze verfolgt werden. Insgesamt veranschaulichen die Ergebnisse, wie sich die Weiterentwicklung der Hochschullehre als „Gemeinschaftsaufgabe“⁴ gestalten lässt, und bieten damit diverse Ansatzpunkte für Lehrentwicklung: Sie reichen von der Mikroebene der methodisch-didaktischen Gestaltung von Lehrveranstaltungen über die Mesoebene der Entwicklung von Studienprogrammen und Lehrkompetenzen bis zur Struktur- und Prozessentwicklung auf der Makroebene.

Übertragen auf den Umgang mit der pandemiebedingten Ausnahmesituation verdeutlichen die in Abb. 1 dargestellten Ebenen und Handlungsansätze, dass die Krisenbewältigung zunächst das **Entwickeln und Erproben digitaler Lehrmethoden** erforderte und sich auf die Mikroebene konzentriert hat. Die aktuell formulierten Zukunftsperspektiven stehen wiederum für das **Initiieren von Studienreformprozessen**, die an übergeordneten Zielen akademischer Bildung auf der Makroebene ausgerichtet sind. Wie die von HIS-HE identifizierten Handlungsansätze zeigen, bestehen weitere Optionen für Lehrentwicklung, die die Lücke zwischen Gestaltung von Lehrveranstaltungen und weitergreifenden Reformansätzen schließen können.

So kann strategische Lehrentwicklung nicht nur bedeuten, digitale Lehrmethoden zu erproben, sondern auch **digitale Lehrkonzepte umzusetzen und zu verbreiten**, bspw. mittels Dokumentation, Evaluation und hochschulweiter Veröffentlichung der erprobten Vorgehensweisen. Weitergehende Ansatzpunkte bestehen auf der Ebene der Studienprogrammentwicklung, etwa durch das **Verankern von digitalen Lehr- und Prüfungsformaten** in den Curricula, indem

¹ Siehe hierzu z. B. den Beitrag Jiménez Härtel im CHE Newsletter des Forum Hochschulräte unter <https://forum-hochschulraete.de/download/file/fid/262>.

² Siehe hierzu: Wissenschaftsrat. (2021). Impulse aus der COVID-19-Krise für die Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland. Positionspapier. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/8834-21.html>

³ Bosse, E., Würmseer, G., & Krüger, U. (2020). Lehrentwicklung als organisationaler Veränderungsprozess. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 15(4), 135–156. <https://doi.org/10.3217/zfhe-15-04/08>

⁴ Wissenschaftsrat (2017). Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf>



Abb. 1: Handlungsebenen und -ansätze für Lehrentwicklung (Bosse, Würmseer & Krüger 2020, S. 147)

erprobte Lehrkonzepte und flexibilisierte Prüfungsregelungen in reguläre Studienpläne und -ordnungen überführt werden. Zudem wäre zu prüfen, inwieweit die Krisenerfahrungen zu Impulsen für die weitere Curriculumentwicklung in verschiedenen Fächern führen.⁵ Lassen sich z. B. in den Geisteswissenschaften digitale Möglichkeiten für internationale Kooperationen nutzen und wie könnte die naturwissenschaftliche Laborausbildung von digitalen Elementen profitieren? Neben dem *Optimieren von Modulen und Curricula* einzelner Studiengänge kommt als Handlungsansatz auch in Frage, die digitalen Kompetenzen von Studierenden durch das *Implementieren fachüberschreitender Studienangebote* zu fördern.

Neben Lehrkonzepten und Studienangeboten rückt auch die Ebene der Lehrkompetenzentwicklung in den Blick, zu der das *Auf-/Ausbauen hochschuldidaktischer Qualifizierung* und das *Unterstützen von Vernetzung und Austausch* gehören. In diesen Punkten haben die Hochschulen seit Krisenbeginn enorme Anstrengungen unternommen und ihre Supportstrukturen rund um die digitale Lehre erweitert, die es nun zu verstetigen gilt.⁶ Dazu kann es sich auf der Ebene der Struktur- und Prozessentwicklung anbieten,

das *Aufbauen von zentralen Einrichtungen* anzugehen, so dass technische und didaktische Supportangebote gebündelt werden und zugleich bis in die Fakultäten hineinreichen. Auf dieser Ebene ist auch das *Optimieren von Qualitäts- und Prozessmanagement* angesiedelt, um für die Sicherung sowie Weiterentwicklung von Lehrqualität zu sorgen und z. B. eine hochschulweite Revision von Leitbildern für Lehre und Digitalisierung einzuleiten. Wie oben erwähnt, ist auf dieser Ebene auch das *Initiieren von Studienreformprozessen* angesiedelt, das die Chance bietet, das Studienangebot einer Hochschule vor dem Hintergrund der Krisenerfahrungen neu zu profilieren und auf zukünftige Anforderungen auszurichten.

Festzuhalten bleibt, dass im Hinblick auf die Frage, wie Hochschulen von den krisenbedingten Erfahrungen profitieren und ihre Lehre mit einem diversifizierten Medieneinsatz gestalten können, der Aspekt der Qualität von Studium und Lehre im Zentrum stehen sollte. Die vorgestellte Systematik kann Hochschulen eine Hilfestellung bieten, um Ansatzpunkte zu identifizieren und den weiteren Prozess der Lehrentwicklung als hochschulische Gemeinschaftsaufgabe zu gestalten.

5 Bosse, E. (2021). Fachbereiche und Fakultäten in der Corona-Pandemie. Erfahrungen und Erwartungen an die Zukunft (Bd. 57). Hochschulforum Digitalisierung. https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_57_Fachbereiche_digitale_Lehre_Corona.pdf

6 Goertz, L., & Hense, J. (o. J.). Studie zu Veränderungsprozessen in Unterstützungsstrukturen für Lehre an deutschen Hochschulen in der Corona-Krise (Bd. 56). Hochschulforum Digitalisierung. https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_56_Support-Strukturen_Lehre_Corona_mmb.pdf

Zur Person

Dr. Elke Bosse ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

Dr. Grit Würmseer leitet den Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: bosse@his-he.de

E-Mail: wuermseer@his-he.de

