



2015

Befragung | Profilierung durch Lehre

Marco Balocco
Patricia Gautschi

Einleitung

Die Lehre ist seit jeher die Kernaufgabe einer Hochschule. Sie bildet neben der Forschung das wesentliche Standbein von Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Die Ausbildung von Studierenden, die Vermittlung wissenschaftlichen Wissens und das Credo des Lifelong Learnings stehen im Vordergrund des Leistungsauftrags Lehre, den die Hochschulen erfüllen und der als notwendige Bedingung für den Fortbestand der Wissenschaft verstanden werden kann.

Die unbestrittene Relevanz der Lehre legt die Frage nahe, welche Rahmenbedingungen die Hochschulen schaffen, um die Lehre als wichtigstes Standbein neben der Forschung zu organisieren und zu fördern? Welche Themen und Akteure beeinflussen die Lehre und welche Möglichkeiten gibt es, die Lehre strategisch für die Reputation einer Hochschule einzusetzen? Wie nutzen Hochschulen die Lehre für ihre Profilbildung, um wertvolles Renommee für die Institution zu erzeugen?

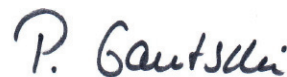
Diese übergeordneten Fragestellungen bildeten die Grundlage für die vorliegende Befragung, an der Führungskräfte und Mitarbeitende von Hochschulen zwischen April und Juli 2015 teilgenommen haben. Wir danken den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an dieser Stelle ganz herzlich, dass sie sich die Zeit genommen haben, den Fragebogen auszufüllen. Zugleich bedanken wir uns bei den Expertinnen und Experten, die uns ihre wertvolle Zeit für Interviews zur Verfügung gestellt haben. So wurde es möglich, vielfältige und interessante Ergebnisse auszuwerten und zugleich wertvolle Hinweise zum Thema «Profilierung durch Lehre – Chancen und Nutzen?» und zu Trends des Hochschulmanagements zu erhalten.

Der aus den Ergebnissen der Befragung entstandene Bericht unterteilt sich in vier Kapitel. Beginnend mit einem Management Summary folgt im zweiten Kapitel die Beschreibung des Profils der Teilnehmenden der Befragung. Das dritte Kapitel fasst die wichtigsten Ergebnisse der Befragung zusammen. In Kapitel 4 ziehen wir ein Fazit mit den wesentlichen Schlussfolgerungen des Berichts.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und freuen uns über fortführende und spannende Diskussionen der Ergebnisse.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "M. Balocco".

Marco Balocco
Partner

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "P. Gautschi".

Patricia Gautschi
Consultant

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	6
2	Profil der Teilnehmenden	7
3	Profilierung durch Lehre – Chancen und Nutzen?	10
3.1	Stellenwert der Lehre	11
3.2	Handlungsfeld Strategische Positionierung der Lehre	13
3.3	Handlungsfeld Steuerung der Lehre	20
3.4	Handlungsfeld Organisation (und Professionalisierung) von Strukturen und Rahmenbedingungen der Lehre	22
3.5	Handlungsfeld Lehrende als zentrale Akteure	25
3.6	Handlungsfeld Studierende als Zielgruppe	28
3.7	Handlungsfeld Innovation und Tradition in der Hochschullehre	30
4	Fazit	34

1 Management Summary

Die Online-Erhebung hatte zum Ziel, die Relevanz, Themen und Trends so wie Entwicklungsfelder und Profilierungsmöglichkeiten der Lehre zu erfragen. Die Experteninterviews ermöglichten es, weitere Mechanismen und Strukturen herauszuarbeiten, wie Lehre zur Profilierung einer Hochschule beitragen kann. Als zentrale Ergebnisse können folgende Aspekte festgehalten werden:

Viele Chancen und ein hoher Nutzen

Die Lehre an Hochschulen kennzeichnet sich durch verschiedene Handlungsfelder, die viele Themen und Herausforderungen beinhalten. Durch sie wird die hochschulspezifische Profilbildung des Kontexts Lehre möglich. So ergeben sich viele Chancen, ein zentrales «Aushängeschild» einer Hochschule zu gestalten und sich mit dem Studien- und Lehrangebot zu profilieren.

Hoher Stellenwert der Lehre

Der Stellenwert der Lehre ist hoch, wenn auch nicht für alle Hochschultypen gleichermassen. Deutlich wird dennoch das grosse Potential des Kernbereichs Lehre, diesen strategisch zu nutzen und zielgerichtet zu positionieren.

Megatrend Digitalisierung

Die Lehre an Hochschulen steht vor grossen (aktuellen und künftigen) Herausforderungen, den Trend der Digitalisierung aufzugreifen und in vorhandene Strukturen zu integrieren. Es zeichnet sich in diesem Feld ein grosser Handlungsbedarf ab, der langfristig den Kernbereich Lehre stark prägen wird.

Profilbildung durch Innovation

Die Erweiterung oder Erneuerung des bestehenden Lehrangebots trägt zur Profilbildung der Hochschule bei. Attraktive Formate und Themen erhöhen die Sichtbarkeit der Hochschule. Sie ermöglichen die Abgrenzung und einen Wettbewerb im positiven Sinne zwischen Hochschulen gleichen und unterschiedlichen Typs.

Die Lehrenden als zentrale Akteure

Die Professorenschaft und die weiteren Lehrpersonen prägen massgeblich das Studienangebot einer Hochschule. Zum einen wird somit die erfolgreiche Auswahl und Berufung des Lehrpersonals zu einer zentralen Aufgabe der Hochschule. Zum anderen gilt es, die Lehrenden in ihrer Aufgabe bestmöglich zu unterstützen, nicht zuletzt weil die Anforderungen an eine qualitativ hochwertige Lehre wachsen und an Komplexität gewinnen.

Optimale Rahmenbedingungen schaffen

Der Kernbereich Lehre bedarf vielfältiger Strukturen und Prozesse, die die Rahmenbedingungen der Lehre darstellen. Die Administration von Studium und Lehre als auch der Support von Lehrenden und Lernenden erzeugen eine Vielfalt an Handlungsfeldern, die wiederum zum Profil der Hochschule beitragen.

2 Profil der Teilnehmenden

Der vorliegende Bericht basiert auf den Daten unserer diesjährigen Online-Befragung, die das Thema «Profilierung durch Lehre - Chancen und Nutzen?» aufgreift. Die Erhebung wurde von April bis Juli 2015 durchgeführt. 225 komplett ausgefüllte Fragebögen von Teilnehmenden aus der Deutschschweiz, der Westschweiz und Deutschland konnten für die Auswertung herangezogen werden und bilden so die Grundlage für die folgenden Ergebnisse.

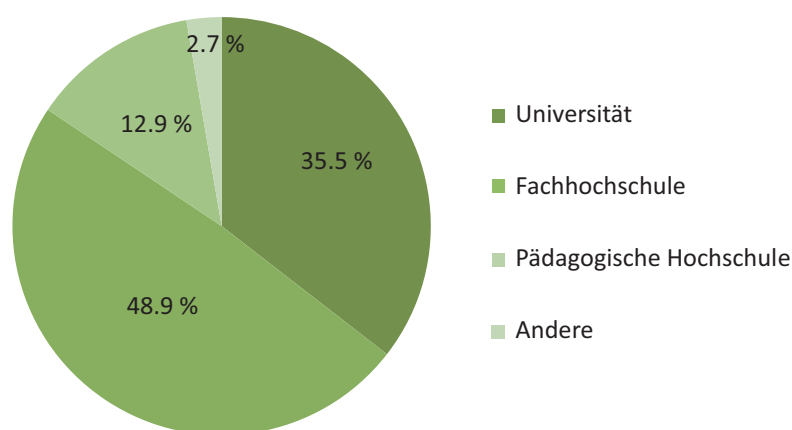
Um das Profil der Befragten aufzuzeigen, wurden verschiedene Aspekte zum Hintergrund der Teilnehmenden erfragt, die zugleich eine differenzierende Betrachtung der Daten ermöglichen. So konnten die Daten nach Hochschultyp, Hochschulstandort, sowie organisatorischer Zugehörigkeit (zentrale oder dezentrale Organisationseinheit), beruflicher Position als auch nach Tätigkeitsschwerpunkten der Teilnehmenden ausgewertet werden.

Die Auswertungen zeigten vor allem Unterschiede zwischen Hochschultypen, punktuell zwischen den verschiedenen Hochschulstandorten und zwischen dem Funktions- und Positionslevel der Befragten. Die Gruppe der externen Personen, die aus dem hochschulnahen Umfeld stammen, ist sehr klein, sodass eine entsprechende Auswertung zu keinen wesentlichen Ergebnissen geführt hat.

Hochschultyp

Gefragt wurde, aus welchem Hochschultyp die Befragten stammen oder ob sie in einem anderen Bereich tätig sind. Der Rücklauf war von Seiten der Fachhochschul-Angehörigen am stärksten, gefolgt von den Universitäts-Angehörigen inklusive ETHZ/EPFL und eines vergleichsweise kleinen Anteils Angehöriger von Pädagogischen Hochschulen. Rund 2.7 % der Befragten stammen aus anderen (jedoch hochschulnahen) Bereichen.

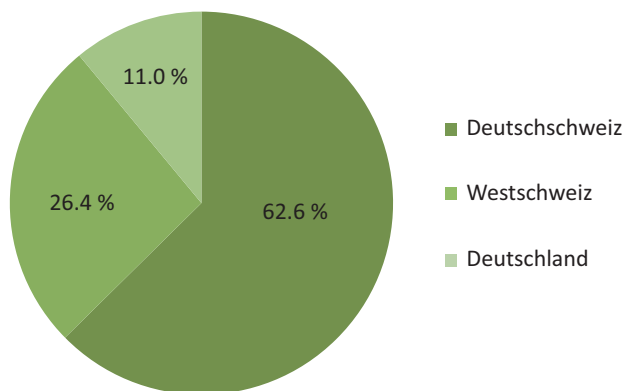
Abbildung 1: Welchem Hochschultyp gehören Sie an?



Hochschulstandort

Um eventuelle regionale Differenzen sehen zu können, wurden die Teilnehmenden gefragt, ob ihre Hochschule den Standort in der Deutsch- oder der Westschweiz oder in Deutschland hat. Der grösste Rücklauf der Befragung kam aus der Deutschschweiz, gefolgt von einem Viertel aus der Westschweiz und 11 % aus Deutschland. Dieses Ergebnis war zu erwarten, nicht zuletzt, weil vor allem in Deutschland nur eine sehr kleine Population angeschrieben wurde mit der Bitte, an der Befragung teilzunehmen.

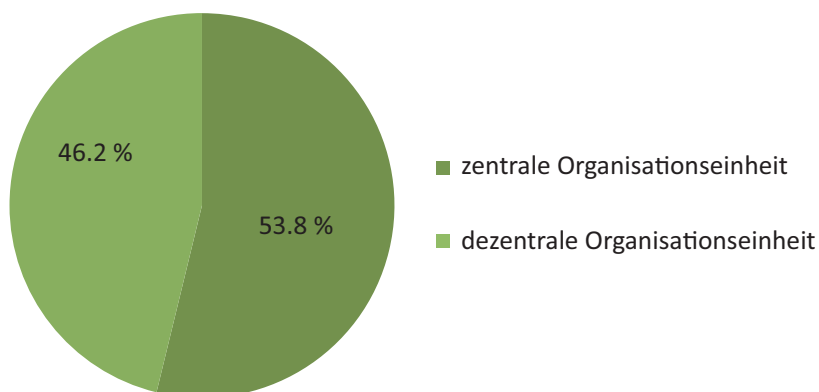
Abbildung 2: Wo ist Ihre Hochschule angesiedelt?



Organisatorische Einbettung

Die Teilnehmenden wurden gefragt, ob sie einer zentralen oder einer dezentralen Organisationseinheit der Hochschule angehören. Ziel der Frage war, zu unterscheiden, ob die Lehre für das Profil der Hochschule aus den beiden Perspektiven unterschiedlich wahrgenommen wird. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten stammt aus einer zentralen Organisationseinheit wie bspw. dem Rektorat, der zentralen Verwaltung oder einer Stabsstelle auf Ebene der Hochschulleitung. 46 % der Befragten sind in einer dezentralen Organisationseinheit auf Ebene Fakultät / Institut oder dezentralen Verwaltung oder Ähnlichem tätig. Die Differenzierung zwischen den beiden organisatorischen Zugehörigkeiten zeigte jedoch nur punktuell signifikante Unterschiede bzgl. der Einbettung der Funktionen der Befragten.

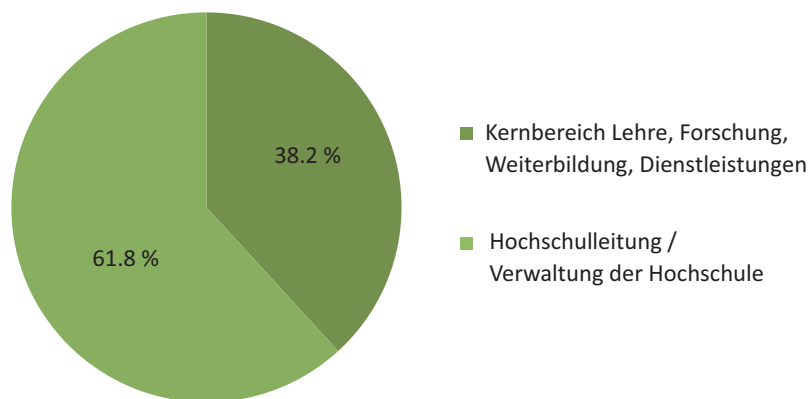
Abbildung 3: Wo ist Ihre Funktion organisatorisch eingebettet?



Tätigkeitsschwerpunkt

Es interessierte zudem, ob die Teilnehmenden der Befragung aus den hochschulischen Kernbereichen Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen oder aus der Verwaltung der Hochschule stammen. So konnte geprüft werden, ob sich die Wahrnehmung der Befragten zwischen den beiden Polen Wissenschaft und Verwaltung voneinander unterscheidet. 38 % der Befragten sind in den hochschulischen Kernbereichen tätig, 62 % gehören der Verwaltung der Hochschule an.

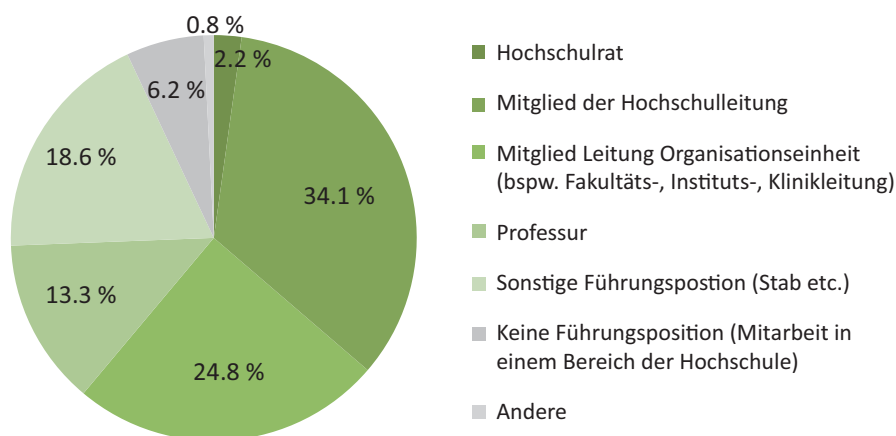
Abbildung 4: In welchem Bereich der Hochschule liegt Ihr hauptsächlicher Tätigkeitsschwerpunkt?



Position

Die hierarchische und funktionale Einordnung der beruflichen Position der Befragten gab ausserdem Aufschluss darüber, inwieweit Unterschiede bei den Antworten der Befragten in Abhängigkeit von ihrem Kaderlevel existieren. Es zeigten sich vereinzelte interessante Unterschiede beim Vergleich der verschiedenen Positionen und Funktionen der Befragten. Personen mit Professur oder aus dem akademischen Mittelbau gaben punktuell eine andere Einschätzung zu den Fragen an als bspw. die Führungsebene einer Hochschule.

Abbildung 5: Wie kann Ihre berufliche Position innerhalb der Hochschule eingeordnet werden?



3 Profilierung durch Lehre – Chancen und Nutzen?

Der Kontext Lehre kennzeichnet sich durch seine grosse Vielfalt. Die Lehre und ihre individuelle Ausrichtung sind ein wichtiges Unterscheidungs- und Abgrenzungsmerkmal zwischen Hochschulen gleichen oder unterschiedlichen Typs. Sie prägt das Profil einer Hochschule und birgt zugleich Herausforderungen, denen die verschiedenen Akteure in Studium und Lehre gegenüberstehen. So wird es zur Managementaufgabe, für den Kernbereich Lehre richtungsweisende Strukturen zu schaffen und ihm zugleich ein Profil zu verleihen.

Methodisches Vorgehen

Mithilfe quantitativer und qualitativer Methoden wurden auf verschiedenen Wegen Daten erhoben. Die vorliegenden Ergebnisse bieten einen vertiefenden Einblick in verschiedene Merkmale und Strukturen, durch die sich die Lehre kennzeichnet. Die Resultate der Online-Erhebung ermöglichen eine differenzierte Betrachtung verschiedener Aspekte, die sich auf das Profil einer Hochschule auswirken. Die Auswertungen acht qualitativer Experteninterviews¹ ergänzen die quantitativen Ergebnisse und bieten einen weiterführenden Blick in die Rahmenbedingungen und (Profilierungs-) Möglichkeiten der Lehre an Hochschulen.

Resultate

Das Kapitel unterteilt sich in sieben Abschnitte. Einleitend möchten wir den Stellenwert der Lehre verdeutlichen und hierbei aufzeigen, wie die Lehre als Kernbereich wahrgenommen wird. Des Weiteren haben wir anhand der Daten sechs Handlungsfelder für den Kontext Lehre identifiziert. Sie tragen aus unserer Sicht zur Profilierung der Hochschule bei und umfassen zentrale Aufgaben des Hochschulmanagements. Unter jedem Handlungsfeld subsumieren sich Teilaspekte, die die Rahmenbedingungen der Hochschule prägen. Sie bieten Gestaltungsspielraum für die Profilbildung der Hochschule und erzeugen zugleich mögliche Spannungsfelder.

Die sechs Handlungsfelder fokussieren folgende Themen:

- (1) Strategische Positionierung der Lehre
- (2) Steuerung der Lehre
- (3) Organisation und Professionalisierung von Strukturen und Rahmenbedingungen der Lehre
- (4) Lehrende als zentrale Akteure
- (5) Studierende (als «Kunden») gewinnen, ausbilden und begleiten
- (6) Innovation und Tradition in der Lehre

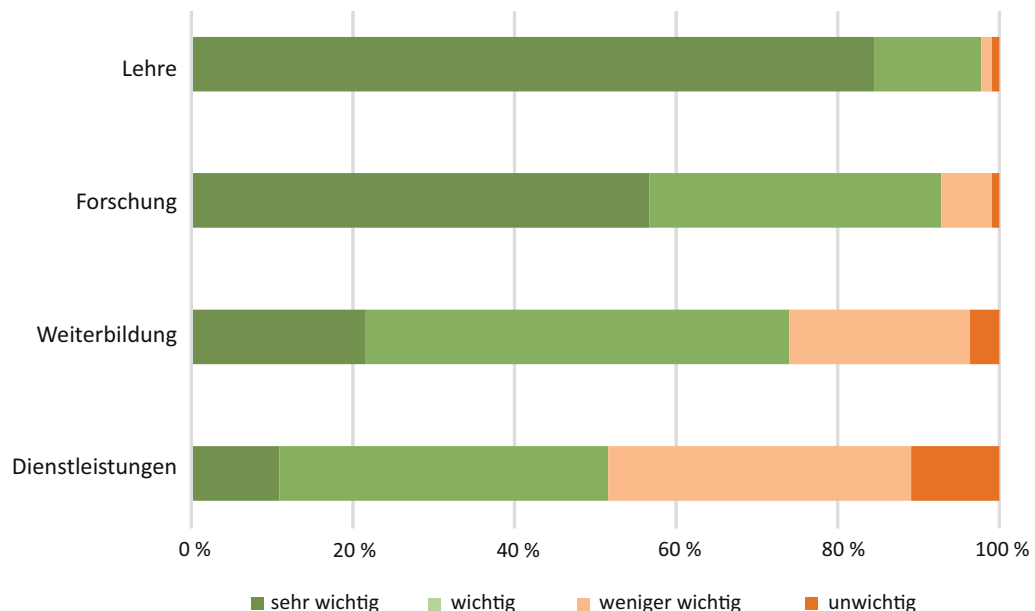
¹ Im Zeitraum von Februar bis August 2015 konnten wir mit acht Führungskräften aus verschiedenen Hochschulen in der Deutsch- und Westschweiz sowie in Deutschland Experteninterviews führen. Alle Befragten verantworten den Bereich Lehre an ihrer Hochschule und gewährten uns einen tiefgehenden Einblick in Strukturen, Herausforderungen und die jeweilige «good-practice» der Lehre an ihrer Hochschule. Als Befragungsinstrument haben wir einen Interview-Leitfaden entwickelt, der für alle Gespräche verwendet wurde.

3.1 Stellenwert der Lehre

Zunächst stand für uns die Frage im Raum, welcher Stellenwert der Lehre im Vergleich zu den anderen Kernbereichen der Hochschule (Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen) beigemessen wird. Im Vergleich zur (reputationsträchtigen) Forschung hat die Lehre eine andere Sichtbarkeit. Die Forschung bietet zahlreiche messbare Indikatoren (bspw. Drittmittel, Wissenschaftspreise usw.) und Publikationen, die nach aussen transparent sind. Die Lehre verwendet andere Mechanismen, um sich nach aussen zu präsentieren und Renommee zu erzeugen.

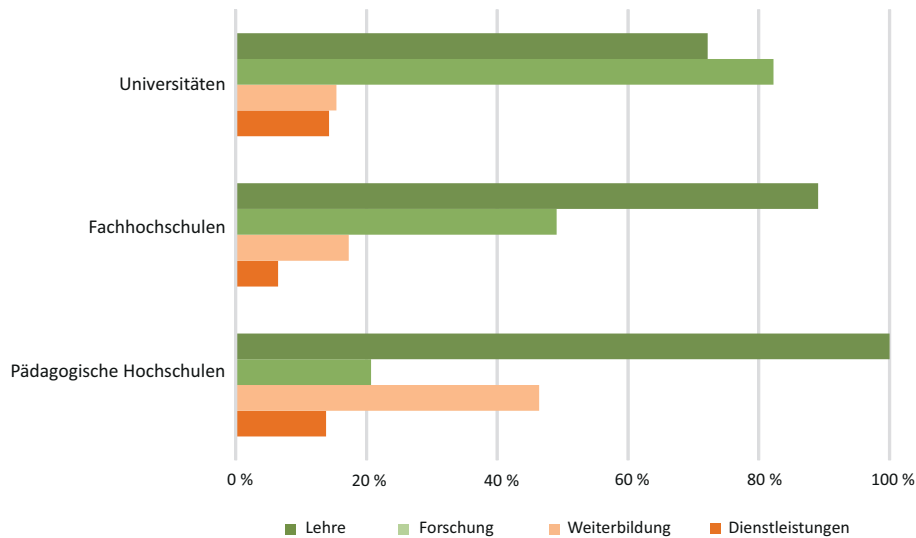
Ausgehend von der Annahme, dass die Lehre das zentrale Standbein jeder Hochschule ist, wollten wir wissen, welche Bedeutung die Lehre für das Profil einer Hochschule hat. 84.5 % der Befragten gaben an, dass der Kernbereich Lehre «sehr wichtig» ist für das Profil der Hochschule. Im Vergleich schätzten nur 56.7 % der Befragten die Forschung als «sehr wichtig» ein. Die Weiterbildung wurde überwiegend als «wichtig» bewertet. Dienstleistungen wurden am häufigsten als «weniger wichtig» eingestuft für das Profil der Hochschule.

Abbildung 6: Wie wichtig sind die vier Kernbereiche der Hochschule für das Profil Ihrer Hochschule?



Die Unterscheidung nach Hochschultyp zeigte jedoch Differenzen zwischen Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen und relativiert die oben genannten Ergebnisse für den Kernbereich Lehre. Für nahezu alle Befragten aus Fachhochschulen (89 %) und Pädagogischen Hochschulen (100 %) ist die Lehre «sehr wichtig» und somit massgebend für das Profil der Hochschule. Die Experteninterviews bestätigten dieses Ergebnis immer wieder: Für Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen steht die Lehre im Zentrum des Geschehens. Für 82 % der Befragten aus Universitäten ist hingegen die Forschung «sehr wichtig» und nur etwas mehr als zwei Drittel der Universitäts-Angehörigen sehen die Lehre als «sehr wichtig» für das Profil der Hochschule an.

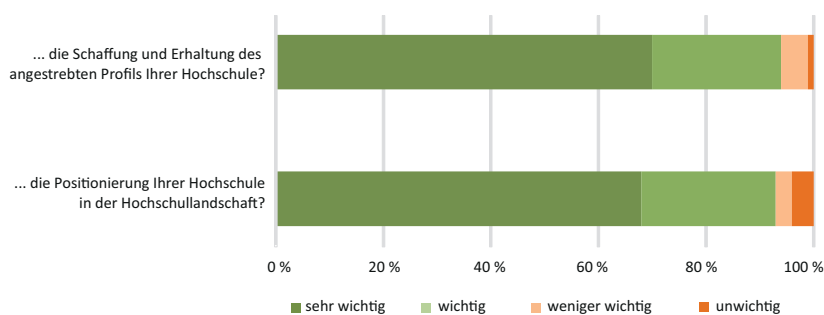
Abbildung 7: Wie wichtig sind die vier Kernbereiche der Hochschule für das Profil Ihrer Hochschule?
Antwort = sehr wichtig



Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die befragte Professorenschaft (aller Hochschultypen) zu zwei Drittel die Lehre für das Profil der Hochschule als «sehr wichtig» erachtet, hingegen nahezu 100 % der Führungskräfte der Hochschulen der Lehre hohe Wichtigkeit für das Profil beimessen. Die Forschung wird ebenfalls von knapp zwei Drittel der Professorenschaft als «sehr wichtig» bewertet und nur etwa die Hälfte der Führungskräfte schreibt der Forschung sehr hohe Wichtigkeit zu. Es ist zu vermuten, dass diese Unterschiede auf Differenzen zwischen den Hochschultypen zurückzuführen sind.

Ein weiteres Ergebnis unterstreicht den hohen Stellenwert der Lehre für das Profil einer Hochschule: Von der grossen Mehrheit der Befragten aller Hochschultypen wurde die Rolle der Lehre für die **Positionierung der Hochschule in der Hochschullandschaft** und die **Schaffung und Erhaltung des angestrebten Profils einer Hochschule** überwiegend als «sehr wichtig» bis «wichtig» erachtet.

Abbildung 8: Welche Rolle spielt der Kernbereich Lehre für...



Die Resultate zeigen die Relevanz der Lehre und ihren hohen Stellenwert für die Hochschule. Die im Folgenden skizzierten Handlungsfelder verdeutlichen, dass der Kernbereich Lehre viel Potential birgt für die erfolgreiche Profilierung einer Hochschule. Es wird gezeigt, welche Aufgaben und Themen für die Lehre zentral sind und für deren Ausgestaltung eine wesentliche Rolle spielen.

3.2 Handlungsfeld Strategische Positionierung der Lehre

Die Strategieentwicklung ist ein zentrales Instrument des modernen Hochschulmanagements. Der Kernbereich Lehre ist in der Regel Bestandteil der Hochschulstrategie, die als globaler Orientierungsrahmen für die Organisation verstanden werden kann. Die strategische Ausrichtung der Lehre (als eigenständiger Prozess) trägt dazu bei, dass die Hochschule ein individuelles Profil ihrer Lehre entwickelt und sich zugleich mit dem Standbein Lehre profilieren kann. Welche Aspekte können in einen Strategieprozess einfließen und entsprechend den Kontext Lehre prägen?

Lehre als Bestandteil der Strategie

Die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass für 82 % der Befragten aller Hochschultypen die **Lehre wesentlicher Bestandteil der Hochschulstrategie** ist. Die Differenzierung nach der Position der Befragten zeigte jedoch interessante Unterschiede auf. Die signifikanten Ergebnisse² verdeutlichen, dass lediglich 58 % der Professorenschaft und 64 % des Personals ohne Führungsposition es zutreffend finden, dass die Lehre Bestandteil der Hochschulstrategie ist. Hingegen sind es 80 % bis 100 % der Befragten mit zentralen oder dezentralen Führungspositionen, die diese Aussage als zutreffend erachten.

Strategische Ausrichtung der Lehre – Profilierung erfordert ein Profil

Dass die Lehre Bestandteil der Hochschulstrategie ist, ist noch nicht gleichbedeutend mit der Frage, welche strategische Ausrichtung die Lehre erfährt und welche Ziele eine Hochschule mit ihrer Lehre verfolgt. Die strategische Ausrichtung der Lehre bedarf einer intensiven Reflexion und Analyse, was die Hochschule mit ihrer Lehre leisten kann und will. Hieraus ergibt sich das Selbstverständnis der Hochschule, was sie im Sinne einer Profilierung mit der Lehre erreichen möchte und welches Profil sie dabei anstrebt.

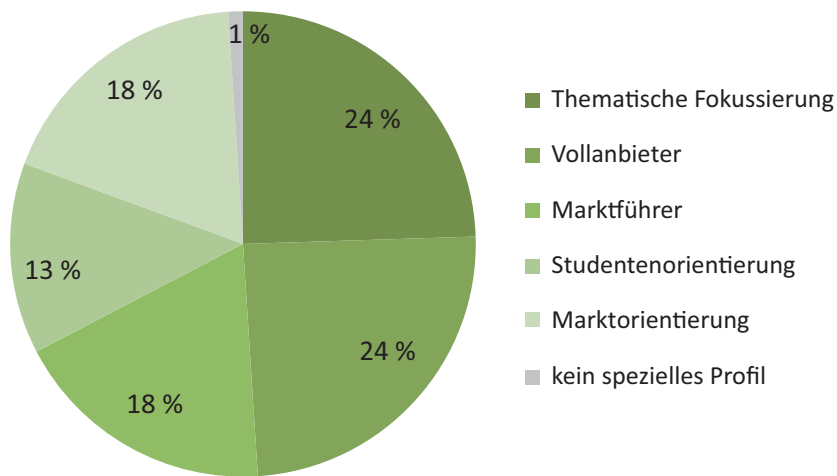
Wir haben gefragt, welchen **Idealtyp von Profil für die Lehre**³ die Befragten ihre Hochschule am ehesten zuordnen würden. Die beiden entgegengesetzten Pole «Vollanbieter» und «Thematische Fokussierung» wurden mit je 24 % am häufigsten genannt, gefolgt von den beiden Idealtypen «Marktführer» und «Marktorientierung» mit je 18 %. Die «Studentenorientierung» als eher qualitatives Merkmal wurde von 13 % der Befragten angegeben.

2 Ist die Verallgemeinerung der in der Stichprobe berechneten Resultate auf die Grundgesamtheit (Population) möglich, bezeichnet man ein Resultat als «signifikant». Dies bedeutet, dass die berichteten Zusammenhänge mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens α % rein zufällig entstanden sind. Bei dem von uns gewählten und für die Sozialwissenschaften üblichen Signifikanzniveau von $\alpha = 5\%$ sind die berichteten Zusammenhänge also mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens 5% behaftet.

3 Sechs Idealtypen haben wir definiert, denen die Befragten ihre Hochschule zuordnen konnten:

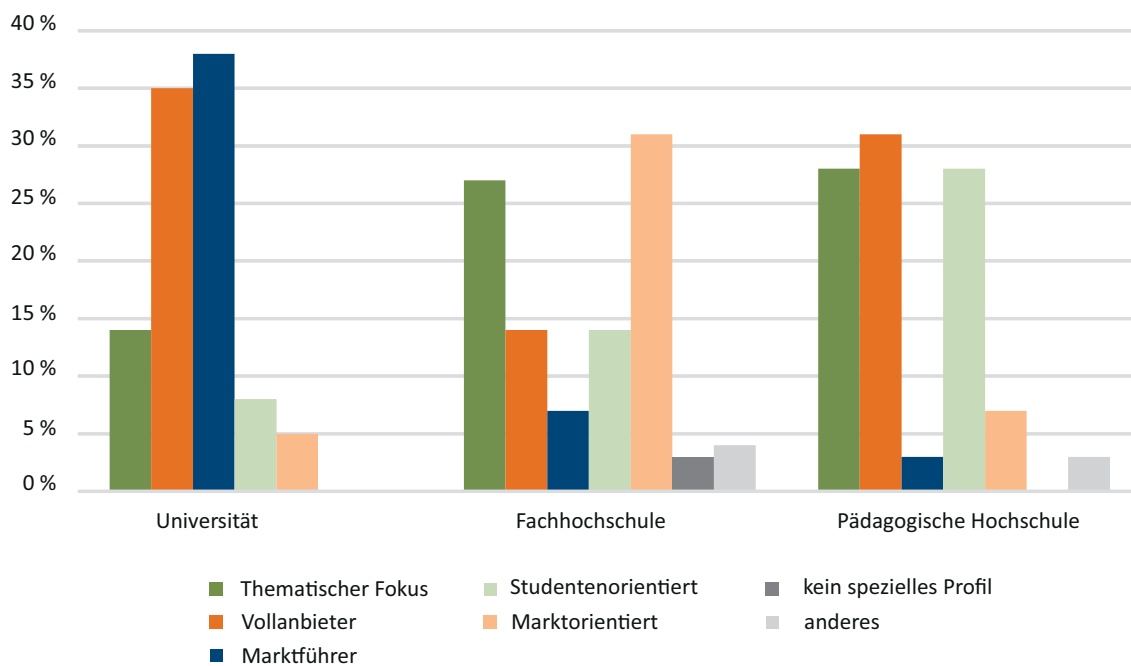
1. Thematische Fokussierung (Stark in einem Feld, Nische, einzigartige Studiengänge etc.)
2. Vollanbieter (Heterogenität der Fächer, Breite des Angebots, Grösse, Diversität der Dozierenden etc.)
3. Marktführer (Prestigeträchtige Hochschule, Abschluss mit «Signalwirkung», Renommée, internationale Anerkennung etc.)
4. Studentenorientierung (Didaktische Qualität, individuelle Betreuung, flexibles Angebot, flexible Studienform etc.)
5. Marktorientierung (Marktfähigkeit der Absolventen, Orientierung des Angebots an Bedürfnissen der Industrie / öffentlichen Hand etc.)
6. Es wird kein spezielles Profil der Hochschule in der Lehre angestrebt.

Abbildung 9: Welcher der folgenden Idealtypen entspricht AM EHESTEN dem von Ihrer Hochschule in der Lehre angestrebten Profil?



Interessant ist die Differenzierung zwischen den Hochschultypen, die auf ein (signifikant) unterschiedliches Selbstverständnis von Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen schliessen lässt. Während die Befragten aus Universitäten ihre Hochschulen eher als marktführende Vollanbieter verstehen, schätzen die Befragten aus Fachhochschulen ihre Hochschulen eher als thematisch fokussiert und marktorientiert ein. Ein studentenorientiertes Profil streben vor allem die Pädagogischen Hochschulen an, die sich zugleich als Vollanbieter mit thematischem Fokus verstehen.

Abbildung 10: Am ehesten angestrebtes Profil nach Hochschultyp

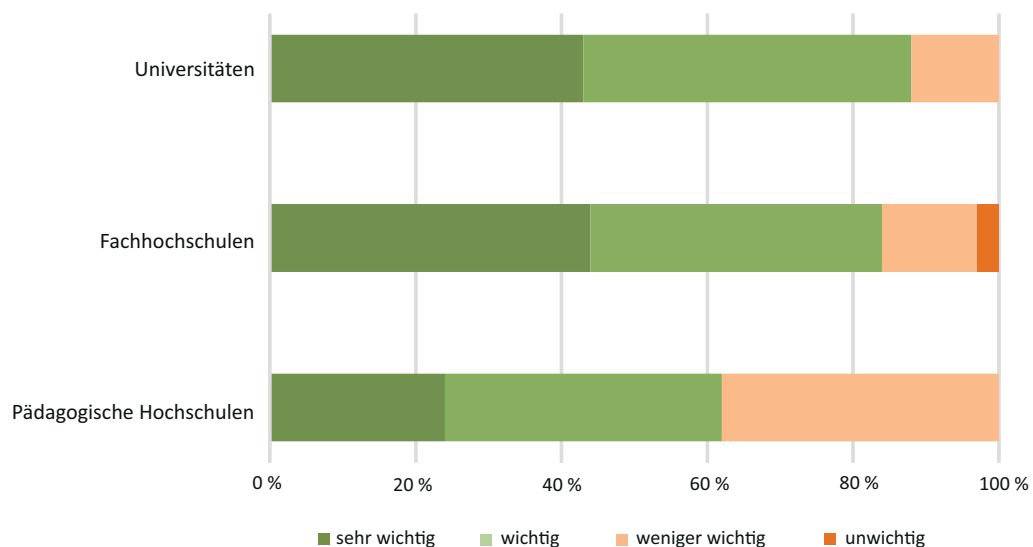


Ausbau des Studienangebotes

Der Ausbau oder die Innovation des Studienangebotes respektive die Anpassung des bestehenden Angebotes an wissenschaftliche, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Entwicklungen können dazu beitragen, das Profil der Hochschule zu schärfen. Thematische Schwerpunkte und attraktive Studienangebote beeinflussen das Image einer Hochschule und erhöhen die Anziehungskraft auf Studierende im In- und Ausland. Ein Interviewpartner aus einer Universität beschreibt die Situation so: *«Man muss mit attraktiven Angeboten kommen, die forschungsnah, spezialisierend und vertiefend sind, um Aufmerksamkeit zu erlangen. Auf der Masterstufe gibt es immer mehr Auswahl an nationalen und internationalen Angeboten und es entsteht ein Markt mit entsprechendem Wettbewerb.»* Auch andere Gesprächspartner beschreiben die Situation ähnlich und sehen die unabdingbare Notwendigkeit, die Lehre bzw. das Studienangebot strategisch auszurichten.

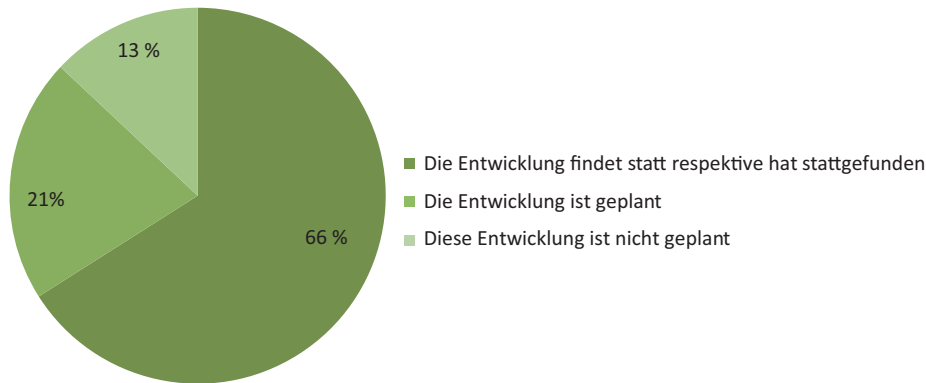
Die **Entwicklung themenspezifischer (einzigartiger) Studiengänge** wurde in der Befragung vor allem von Angehörigen aus Fachhochschulen und Universitäten als «sehr wichtig» bis «wichtig» erachtet. Für mehr als ein Drittel der Befragten aus Pädagogischen Hochschulen ist dieses Thema «weniger wichtig». Dieses Ergebnis überrascht nicht, da Pädagogische Hochschulen ihr Studienangebot weitgehend auf die Schulstufen ausrichten, so dass der Spielraum für die Entwicklung themenspezifischer Studiengänge eher klein ist.

Abbildung 11: Wie wichtig ist die Entwicklung themenspezifischer (einzigartiger) Studiengänge für die Profilierung Ihrer Hochschule?



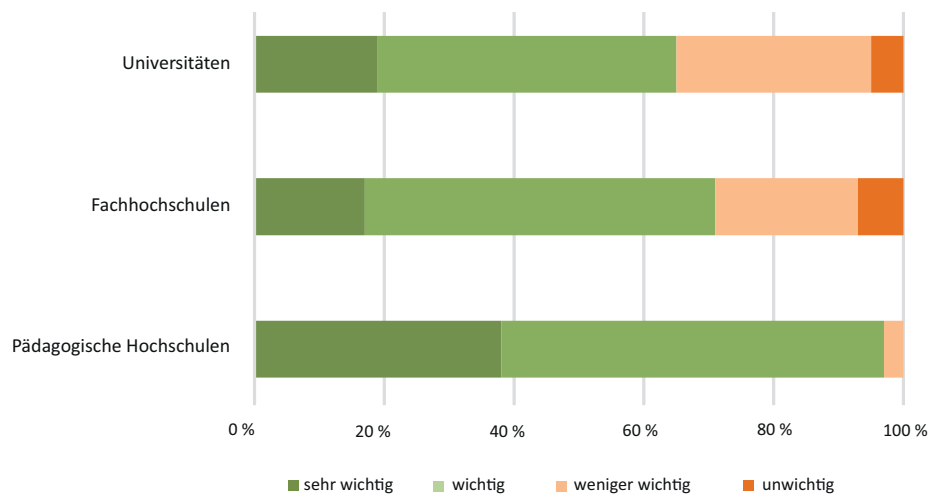
Auch der **Ausbau des Weiterbildungsangebotes** kann eine strategische Linie sein. Die grosse Mehrheit der Befragten gab an, dass die Weiterbildung aktuell und in Zukunft ein wichtiges Entwicklungsfeld ist. Dies deckt sich mit der Annahme, dass alle Hochschultypen im Bereich der Weiterbildung aktiv sind und ein vielfältiges und wachsendes Angebot schaffen.

Abbildung 12: Findet der Ausbau von Angeboten im Bereich Weiterbildung statt?



Die Frage nach der Wichtigkeit des Themas **«Lifelong Learning / Weiterbildung»** für die Profilierung der Hochschule zeigt für die verschiedenen Hochschultypen ein differenziertes Bild. Hier sind es vor allem die Pädagogischen Hochschulen, für die das Thema am häufigsten «sehr wichtig» ist (38 %) und für mehr als ein Drittel (35 %) der Befragten aus Universitäten «weniger wichtig» bis «unwichtig». Auch aus Sicht der Befragten aus Fachhochschulen ist das Thema «wichtig» (58 %), aber häufiger auch «weniger wichtig» bis «unwichtig» (insgesamt 29 %). Es ist anzunehmen, dass die Pädagogischen Hochschulen vor allem im Zusammenhang mit der gesetzlich verankerten Lehrerweiterbildung die Idee des «Lifelong Learnings» stark im Blick haben.

Abbildung 13: Wie wichtig ist das Thema «Lifelong Learning / Weiterbildung» für die Profilierung Ihrer Hochschule?

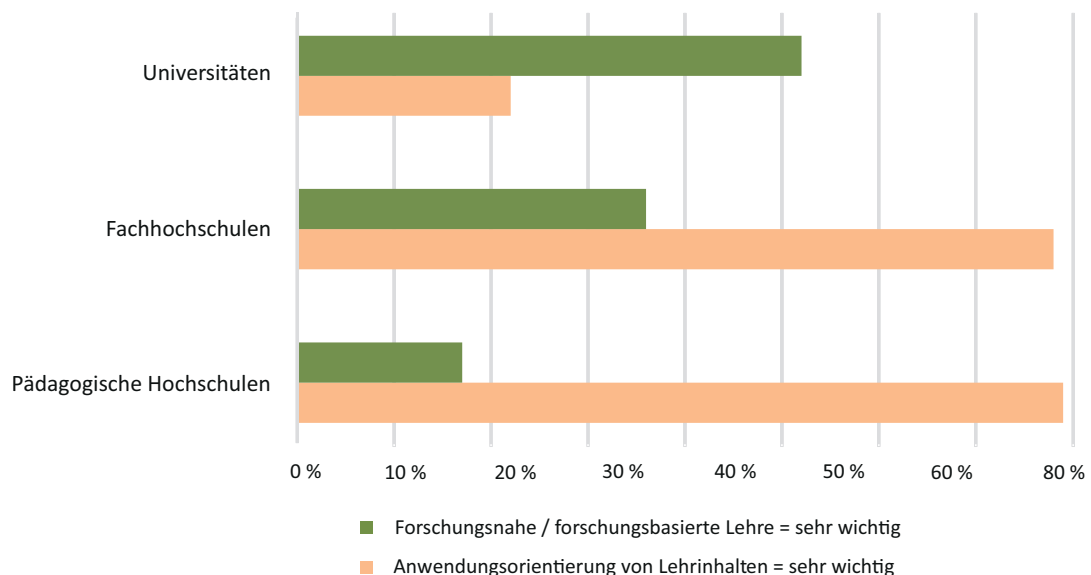


Ausrichtung der Lehre:

Anwendungsorientierung, forschungsbasiert, interdisziplinär?

Die strategische Positionierung der Lehre umfasst auch die Frage, wie die Lehre ausgerichtet sein soll und welche entsprechenden Kompetenzen den Studierenden vermittelt werden. In den Experteninterviews und in den offenen Antworten der Online-Erhebung wurde deutlich, dass die **Anwendungsorientierung** des Studiums ein zentrales Thema für das Selbstverständnis des angestrebten Profils der Lehre ist. Wie zu erwarten, spielt diese Form der Ausrichtung der Lehre vor allem für Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen eine zentrale Rolle. Je 80 % der Befragten erachten die Anwendungsorientierung als «sehr wichtig» im Gegensatz zum deutlich kleineren Anteil von 22 % der Befragten aus Universitäten. Für Universitäten steht die wissenschaftliche Ausbildung weiterhin im Vordergrund, was sich auch in der Frage nach der **forschungsnahen und forschungsbasierten Lehre** widerspiegelt.

Abbildung 14: Wie wichtig sind die Themen / Trends «Anwendungsorientierung von Lerninhalten» und «Forschungsnah / forschungsbasierte Lehre»? (Antwort = sehr wichtig)



Erwartungsgemäss ist die **forschungsnah und forschungsbasierte Lehre** für nahezu alle Befragten aus Universitäten «sehr wichtig» (52 %) bis «wichtig» (41 %). Dennoch ist anzunehmen, dass sich die klassische akademische Ausbildung an der Universität nicht vor dem Trend der Anwendungsorientierung verschliesst. Der Praxisbezug im Sinne der Employability und Professionalisierung der Studierenden ist auch für Universitäten ein Thema, das für Studium und Lehre reflektiert und umgesetzt wird. Umgekehrt ist die Forschungsnähe der Lehre auch für die Befragten aus Fachhochschulen (43 %) und Pädagogischen Hochschulen (69 %) «wichtig», wenn auch etwas weniger wichtig als für die Universitäten. So sind lediglich 36 % der Befragten aus Fachhochschulen und 17 % der Befragten aus Pädagogischen Hochschulen, die die forschungsnah und forschungsbasierte Lehre als «sehr wichtig» erachten. Hieran zeigt sich eine leichte Homogenisierung der Hochschultypen. Zugleich liegt in diesem Aspekt Potential für eine Differenzierung im Sinne der Profilbildung, das Hochschulen nutzen können.

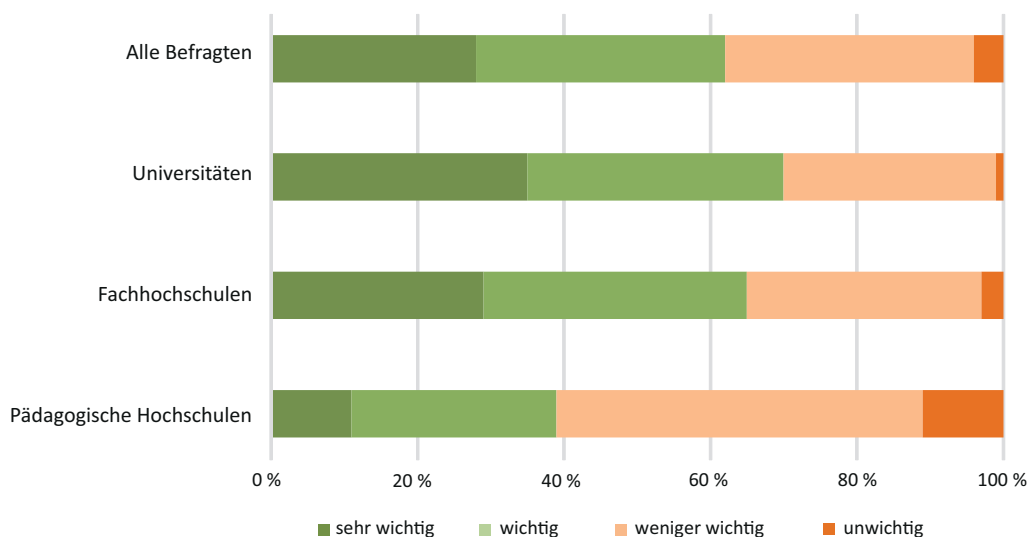
Die Frage nach der Interdisziplinarität von Studienangeboten wurde von einer Mehrheit der Befragten (52 %) als «wichtig» und von 30 % der Befragten als «sehr wichtig» erachtet. Hieraus lässt sich schliessen, dass die **Interdisziplinarität** von Studium und Lehre zu einem etablierten Trend geworden ist. Bewusst kann die interdisziplinäre Ausrichtung von Teilen oder des gesamten Studienangebots für die strategische Positionierung der Lehre genutzt werden. Die Vertreterin einer Fachhochschule merkt an, dass sich hieraus sinnvolle Alleinstellungsmerkmale des Studienangebotes ergeben. *«Die fachbereichsübergreifende Organisation der Lehre erzeugt zum einen qualitätsgesicherte Lehre. Zum anderen können neue Schwerpunkte gebildet werden, die sich von regulären Angeboten abheben.»*

Internationale Ausrichtung von Studium und Lehre

Für die strategische Positionierung und damit Profilierung der Hochschule kann die internationale Ausrichtung des Lehrangebots ein Weg sein, den Hochschulen einschlagen möchten. Die Globalisierung erzeugt auch im Kontext Lehre einen internationalen Wettbewerb. Ein Vertreter einer Universität stellt fest, dass *«internationale Rankings die Sichtbarkeit und Transparenz einer Hochschule erhöhen und die Lehre ein entsprechendes Profil aufweisen muss. Studierende erkennen schneller die «Tops und Flops» an Studienmöglichkeiten. Regionale und internationale Kooperationen zwischen Hochschulen sind eine logische Entwicklung, um die Attraktivität des Studienangebotes zu erhöhen.»*

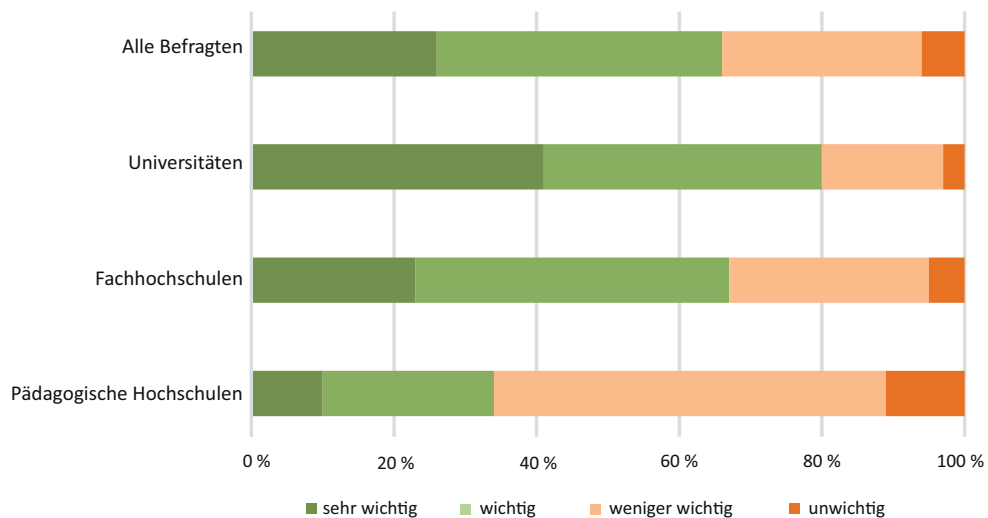
Die Ergebnisse der Befragung weisen jedoch darauf hin, dass die Lehre für die **internationale Sichtbarkeit** einer Hochschule aus Sicht der Befragten nicht massgebend ist. Als «sehr wichtig» bis «wichtig» ist dieses Thema vor allem für die Universitäten, gefolgt von den Fachhochschulen. Für Pädagogische Hochschulen spielt die internationale Sichtbarkeit der Lehre eine kleine Rolle, da diese eher regional agieren und ihr Profil entsprechend ausrichten.

Abbildung 15: Welche Rolle spielt der Kernbereich Lehre für die internationale Sichtbarkeit Ihrer Hochschule?



Auch die Frage nach der Wichtigkeit der **Internationalisierung von Lehre und Studium für die Profilierung** der Hochschule zeigt ähnliche (und signifikante) Unterschiede für die verschiedenen Hochschultypen. So sind es vor allem die Universitäten, die der Internationalisierung hohe Wichtigkeit zuschreiben für die Profilierung der Hochschule.

Abbildung 16: Wie wichtig ist das Thema «Internationalisierung von Lehre und Studium» für die Profilierung Ihrer Hochschule?



Ein weiterer strategischer Aspekt kann die **Sprachöffnung des Studienangebots** sein. Ziel ist hierbei die internationale Ausrichtung der Lehre, um auf dem globalisierten Markt konkurrenzfähig zu sein und Studierende auch aus dem Ausland rekrutieren zu können. Zugleich erhalten die inländischen Studierenden eine international anschlussfähige Ausbildung. Die Etablierung englischsprachiger Studienangebote findet vor allem in Universitäten statt. 76 % der Befragten aus Universitäten gaben an, dass diese Entwicklung stattfindet respektive stattgefunden hat. 56 % der Befragten aus Fachhochschulen schätzen diese Entwicklung gleichermassen ein. Für die Pädagogischen Hochschulen zeigt sich das umgekehrte Bild: Nahezu 70 % der Befragten geben an, dass eine Sprachöffnung nicht geplant ist. Interessant ist, dass die Befragten aus der Westschweiz mit 64 % etwas häufiger eine Sprachöffnung attestieren im Gegensatz zu 54 % der Deutschschweizer und 40 % der in Deutschland Befragten.

3.3 Handlungsfeld Steuerung der Lehre

Ziele und Anreize ermöglichen die Steuerung des Kontextes Lehre. Uns interessierte, inwieweit Steuerungsmechanismen in der Hochschule verwendet werden.

Ziele für den Kernbereich Lehre

Die **Definition mess- und überprüfbarer Ziele** ist ein Weg, den Kernbereich Lehre zu steuern. Ziele bieten zum einen Orientierung, welche Ausrichtung die Lehre anstrebt. Zum anderen schaffen sie eine Art Verbindlichkeit, indem deren Erreichen überprüft wird. Mehr als die Hälfte der Befragten (52 %) gab an, dass ihre Hochschule Ziele definiert, 38 % konnten die Frage nicht beantworten und 10 % sagten, dass ihre Hochschule keine Ziele definiert. Es zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Hochschultypen.

Die offenen Antworten der Online-Erhebung ermöglichten es, die am häufigsten genannten Ziele zusammenzufassen und eine Art «Ranking» in drei Kategorien zu erstellen. Diese zeigen, welche Themen besonders relevant sind und entsprechend von den Hochschulen antizipiert werden. Zugleich spiegeln sich hier (erfreulicherweise) unsere Annahmen und Thesen, die in die Online-Erhebung eingeflossen sind. Folgende Ziele lassen sich in drei übergeordneten Kategorien zusammenfassen:

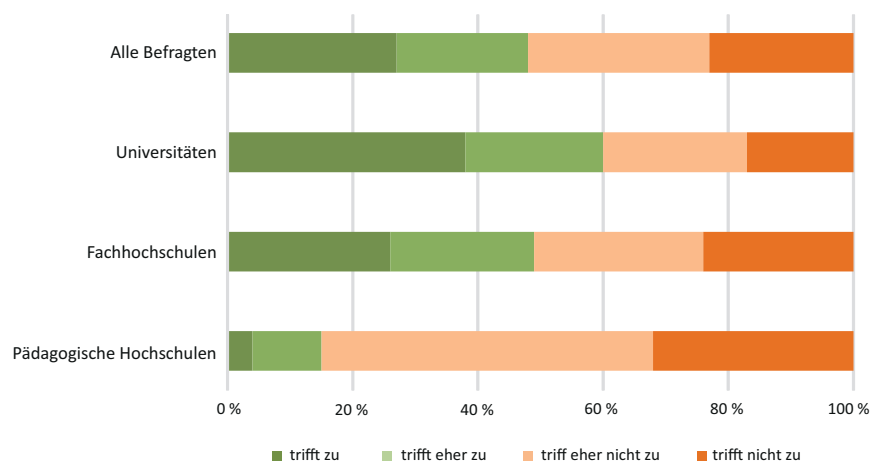
- Studium / Strategische Ausrichtung:
 - Kompetenzorientierung des Studiums weiter ausbauen und die Studierenden entsprechend ausbilden
 - Praxis-/Berufs- und Anwendungsorientierung des Studiums fördern
 - Wissenschaftsbezug des Studiums sichern
 - Digitalisierung des Lehrens und Lernens ermöglichen und fördern
 - Entwicklung und Etablierung neuer Studiengänge zum Ausbau des Studienangebotes
- Studierende
 - Studierendenzahlen generell oder punktuell für bestimmte Studiengänge erhöhen
 - Reduzierung von Abbrecherquoten
 - Steigerung Studienerfolgsquoten
- Lehrende
 - Professionalisierung des Lehrpersonals durch didaktische Ausbildung (methodisch-didaktische Innovation, Medienkompetenz fördern etc.)

Anreize für die Lehre

Ideelle und finanzielle Anreize können ein geeignetes Steuerungsinstrument sein, um einerseits den Stellenwert der Lehre hervorzuheben und zugleich eine motivierende Wirkung für die Lehrenden zu generieren.

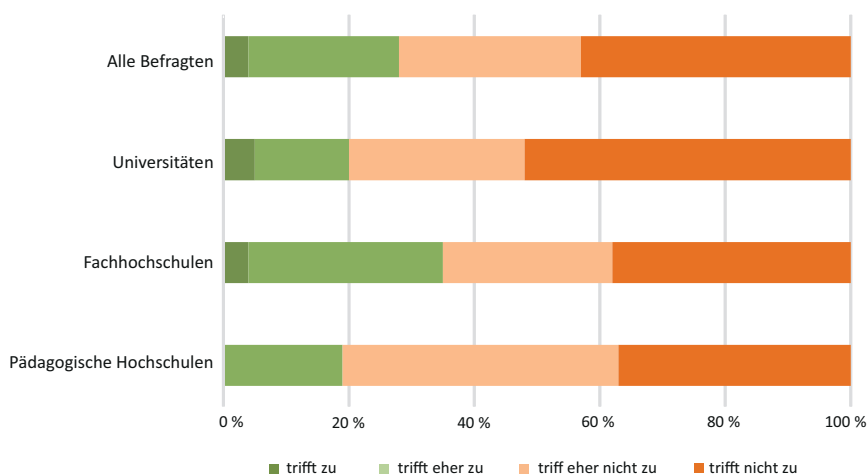
Ideelle Anreize wie Lehrpreise oder Wettbewerbe sind aus Sicht der Befragten aller Hochschultypen keine häufig zutreffende Massnahme. Zudem bleibt die Frage offen, ob die Massnahmen zwar existieren, die Befragten sie aber unter Umständen nicht als Anreiz empfinden. Interessanterweise werden am häufigsten aus Sicht der Universitäts-Angehörigen ideelle Anreize für die Lehre geschaffen. Hingegen scheinen Pädagogische Hochschulen solche Massnahmen selten zu nutzen.

Abbildung 17: Welche Aussagen treffen auf Ihre Hochschule zu? «Es werden ideelle Anreize (bspw. Lehrpreise, Wettbewerbe) für die Lehre geschaffen.» (nach Hochschultyp)



Auch **finanzielle Anreize** wie bspw. mehr Stellenpunkte, Budget-Erhöhen oder Lohnwirksamkeit der Lehre werden eher selten als Motivationsgeber genutzt. Die Hochschulen kennen somit keine oder nur wenige finanzielle «Incentives», die in der Lehre Anwendung finden. Lediglich 31 % der Befragten aus Fachhochschulen sagten, dass es «eher zutrifft», dass finanzielle Anreize geschaffen werden. In den Experteninterviews wurden (vor allem aus Fachhochschulen) Beispiele berichtet, dass innovative Lehrprojekte mit hochschulinternen Fördermitteln unterstützt werden oder auch die Möglichkeit einer Reduktion des Lehrdeputats besteht, um neue Ideen für die Lehre voranzutreiben und umzusetzen (was einer Mischung von finanziellem und ideellem Anreiz gleich kommt).

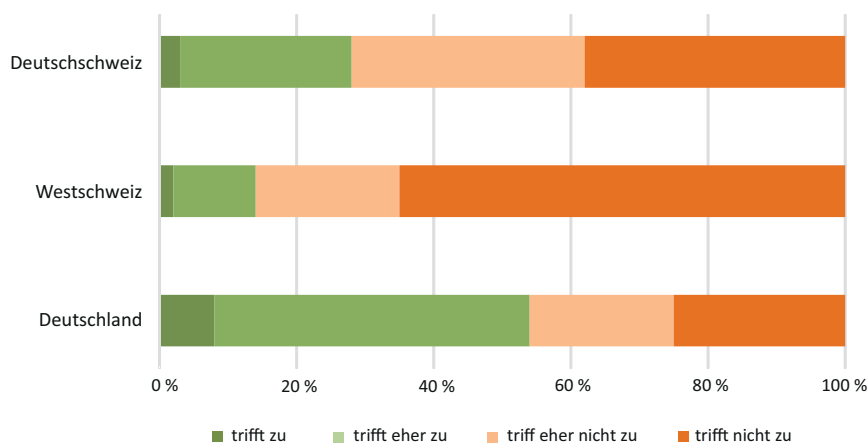
Abbildung 18: Welche Aussagen treffen auf Ihre Hochschule zu? «Es werden finanzielle Anreize für die Lehre (Stellenpunkte, Budgeterhöhungen, Lohnwirksamkeit der Lehre) geschaffen.» (nach Hochschultyp)



Ein Interviewpartner (einer Universität) fasste die Situation treffend zusammen: *«Reputations- und Belohnungssysteme liegen in der Forschung und nicht in der Lehre. Die Lehre beruht auf der intrinsischen Motivation. Alles was karriererelevant ist, ist in der Forschung zu finden.»*

Interessant ist die Differenzierung nach Hochschulstandort, die signifikante Unterschiede zwischen der Deutschschweiz, der Westschweiz und Deutschland aufzeigt. Mehr als die Hälfte der Befragten aus Deutschland gaben an, dass finanzielle Anreize für die Lehre geschaffen werden.⁴ In der Westschweiz sind es mehr als zwei Drittel der Befragten, die es als «nicht zutreffend» erachten, dass finanzielle Anreize für die Lehre geschaffen werden. Für die Deutschschweiz verteilt sich die negative Zustimmung auf insgesamt 72 % der Befragten. Finanzielle Anreize als Steuerungsinstrument werden in der Schweiz noch eher in der Deutschschweiz wahrgenommen. So zeigen sich eventuelle regionale Unterschiede, die auf kulturelle Differenzen zwischen den Sprachregionen der Schweiz hinweisen.

Abbildung 19: Welche Aussagen treffen auf Ihre Hochschule zu? «Es werden finanzielle Anreize für die Lehre geschaffen.» (nach Standort der Hochschule)



3.4 Handlungsfeld Organisation (und Professionalisierung) von Strukturen und Rahmenbedingungen der Lehre

Erfolgreiche und profilbildende Lehre bedarf professioneller Rahmenbedingungen, unter denen Lehrende und Lernende agieren können. Ein weiteres Handlungsfeld ist somit die Organisation der Lehre. Das Hochschulmanagement zielt darauf ab, entsprechende Strukturen (und Prozesse) zu schaffen und der Lehre auch ein strukturelles (und professionell organisiertes) Profil zu verleihen.

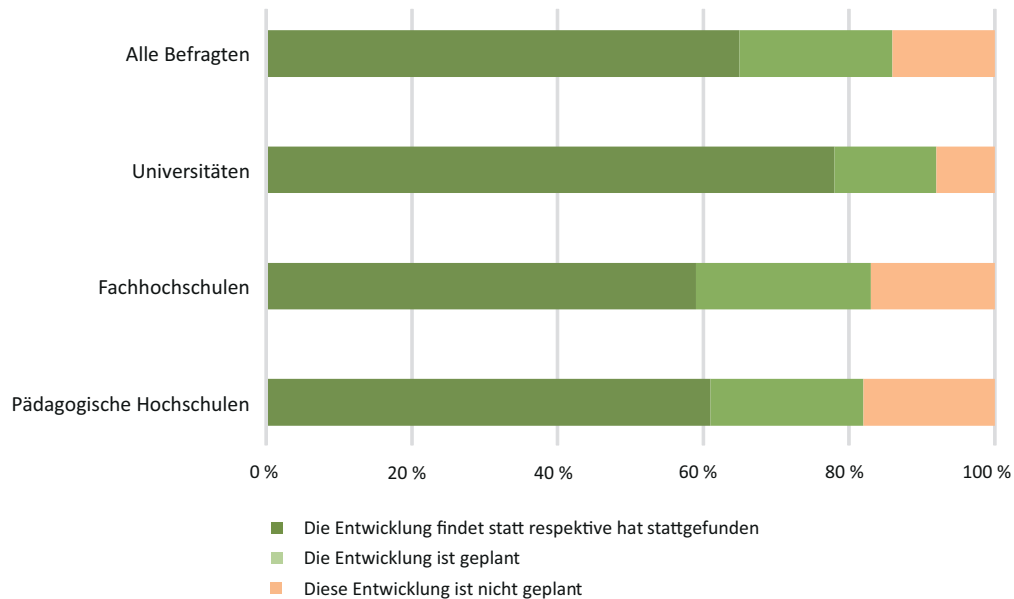
Wachstum von Organisationseinheiten

Unsere Annahme, dass die Vielfalt an Organisationsstrukturen und somit Organisationseinheiten gewachsen ist und es weiter tun wird, wurde von insgesamt 86 % der Befragten bestätigt («Die Entwicklung findet statt / ist geplant»). Mit steigenden Studierendenzahlen wachsen die Anforderungen an den gesamten Studienbetrieb, so dass eine Ausdifferenzierung der Organisationsstruktur eine logische Konsequenz zu sein scheint. Bereiche wie die Studienberatung, die Hochschuldidaktik oder bspw. der Aufbau eines E-Learning-Centers können als Folge dieser Entwicklung verstanden werden.

⁴ Die deutschen Teilnehmenden der Befragung stammen zu überwiegenden Teilen aus den Fachhochschulen, was eine Erklärung für das genannte Ergebnis sein kann.

Die (signifikanten) Ergebnisse der Analyse der Daten geben den Hinweis, dass Universitäten aktuell stärker mit dem Aufbau entsprechender Strukturen beschäftigt sind. 78 % der Befragten aus Universitäten gaben an, dass die Entwicklung stattfindet oder bereits abgeschlossen ist. 59 % der Befragten aus Fachhochschulen und 60 % der Befragten aus Pädagogischen Hochschulen schätzen die Situation für ihre Hochschule ebenfalls so ein.

Abbildung 20: Welche Entwicklungen finden an Ihrer Hochschule statt? «Wachsende Vielfalt an Organisationseinheiten für die Lehre (bspw. E-Learning-Center, Studienberatung, Hochschuldidaktik)»



Infrastruktur: Raumplanung, Bibliotheken, digitaler Support

Die qualitativen Interviews gaben einen tiefergehenden Einblick zum Thema Infrastruktur. Es wurde deutlich, dass die Planung von Studienraum (bspw. Hörsäle, Seminarräume, Selbstlernorte für Studierende, Gruppenarbeitsräume) zu einem komplexen Aufgabenbereich geworden ist und dezidiertes Management braucht. Gleichermassen durchleben Bibliotheken einen strukturellen Wandel und wachsende Anforderungen an ihre Ausstattung.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Die quantitative Expansion von Hochschulen ist ein naheliegender Grund. Zudem hat sich die hochschulische Lehre und das studentische Lernen verändert und damit einhergehend die Erwartungen an die Lehre und ihre Rahmenbedingungen. Die fortschreitende Digitalisierung als gesellschaftliche Entwicklung wirkt sich auch auf die Hochschule aus (vgl. hierzu Kapitel 3.7). Die Konsequenzen dieser Entwicklung spiegeln sich in der gesamten Wissensvermittlung und letztlich in den «Selbstlerngewohnheiten» (vgl. Interview mit einem Vertreter einer Universität) der Studierenden. Neben der notwendigen Quantität an räumlicher und technischer Infrastruktur bedarf es auch einer entsprechenden Qualität, durch die sich eine Hochschule im weitesten Sinne «präsentieren» kann. Moderne Standards für Räume, Bibliotheken und technische Infrastruktur (PC-Pools, WLAN, Campus-Card, etc.) werden zum «Aushängeschild» einer Hochschule.

Die Digitalisierung ist ein sehr aktuelles Thema, das sowohl in den offenen Antworten der Online-Erhebung als auch für alle Interviewpartnerinnen und -partner eine wichtige Rolle spielt. 77 % der Befragten bestätigten, dass die **Bereitstellung einer Infrastruktur für die digitale Unterstützung der Lehre (bspw. Moodle, ILIAS etc.)** ein aktueller und andauernder Prozess ist. Interessant sind die signifikanten Unterschiede zwischen den Hochschultypen. 86 % der Befragten aus Universitäten und 93 % der Befragten aus Pädagogischen Hochschulen gaben an, dass die Entwicklung stattfindet respektive abgeschlossen ist. Nur 65 % der Befragten aus Fachhochschulen schätzen die Situation für ihre Hochschule genauso ein und sahen hier mehr Potential für künftige Entwicklungen.

Professionalisierung des Studiengangmanagements

Eine weitere Entwicklung ist die zunehmende Professionalisierung des Studiengangmanagements. Nicht zuletzt die wachsenden Studierendenzahlen als auch die Studienstrukturreformen des Bachelor- und Masterstudiums fordern mehr und mehr ein professionelles Studiengangmanagement, um vor allem die Lehrenden zu entlasten.

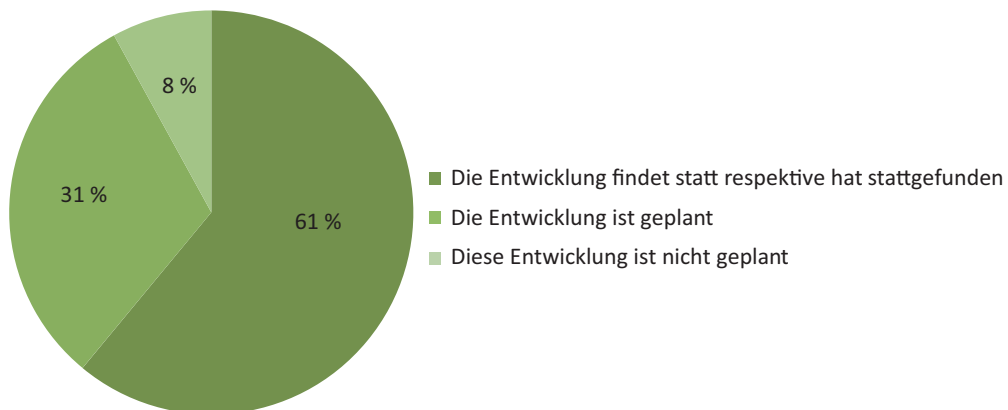
66 % der Befragten aller Hochschultypen gaben an, dass die Entwicklung stattfindet respektive stattgefunden hat, für 22 % der Befragten ist die Professionalisierung in Planung. Insbesondere an Pädagogischen Hochschulen scheint diese Entwicklung weit fortgeschritten, 82 % der Befragten aus Pädagogischen Hochschulen sagten, die Professionalisierung des Studiengangmanagements sei Status Quo.

Optimierung der administrativen Prozesse und IT-Systeme / Tools

Eine weitere Professionalisierung findet im Bereich der administrativen Prozesse statt, die vor allem mit der Verwaltung der Studierenden und ihrer Leistungen einhergeht. IT-Systeme und Tools strukturieren die «student life cycles» und bieten die notwendige Unterstützung für die Administration in der Lehre. Ein interessantes Beispiel für diese Entwicklung ist die Ausrichtung der IT-Systeme und Tools auf die Anwendbarkeit mit mobilen Geräten. So werden bspw. die Anmeldung zu Kursen oder Prüfungen via Smartphone möglich. Studierende können alle Informationen rund ums Studium über ein Tablet oder ihr Smartphone abrufen. Folge hiervon ist schliesslich die Anpassung und Verbindung der vorhandenen oder neu gewonnenen administrativen Prozessen, Verwaltungsstrukturen und der Zugänge zu Informationen zum Studien- und Lehrangebot.

Die Mehrheit von 61 % der Befragten bestätigte, dass die Optimierung der Administration stattfindet oder stattgefunden hat. Knapp ein Drittel der Befragten gab an, dass eine Optimierung der Administration geplant ist.

Abbildung 21: Welche Entwicklungen finden an Ihrer Hochschule statt? «Optimierung der administrativen Prozesse und IT-Systeme/Tools im Bereich der Lehre»



Die Experteninterviews wiesen mehrheitlich darauf hin, dass die Umstellungen, Anpassungen oder Neueinführungen von studienbezogenen Tools oder IT-Systemen eine zunehmende Komplexität entwickeln. Die *«Verzahnung von Systemen unterschiedlicher Bereiche wird zu einer hoch komplexen Herausforderung»* bestätigte ein Interviewpartner einer Universität. Aus der rasanten Dynamik des digitalen Fortschritts ergeben sich für Hochschulen immer neue Prozessstrukturen und Zuständigkeiten, die mit einem anspruchsvollen organisatorischen Aufwand verbunden sind.

3.5 Handlungsfeld Lehrende als zentrale Akteure

Die Lehrenden sind die wichtigsten Akteure einer Hochschule in der Lehre. Sie beeinflussen die Qualität der Lehre und prägen die inhaltliche und methodische Ausrichtung des Studienangebots. Sie übernehmen die Verantwortung für die Ausbildung der Studierenden und sichern so den Fortbestand des wissenschaftlichen Nachwuchses und erzeugen zudem arbeitsmarktfähige Absolventinnen und Absolventen.

Uns interessierte, was Hochschulen tun, um ihre zentralen Akteure, die Lehrenden, zu unterstützen. Das Lehrpensum⁵ ist hoch, vor allem an Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen. Qualitativ hochwertige Lehre wird von den Lehrpersonen erwartet. Welche Rahmenbedingungen treffen die Lehrenden an, die sie für ihre Lehrtätigkeit nutzen können? Welche Anforderungen werden wiederum an sie gestellt? Welche Massnahmen greifen, um dem Kontext Lehre einen hohen Stellenwert zuzuschreiben?

⁵ Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass 48 % der Befragten das Lehrpensum der Professorenschaft als hoch einschätzen. Interessant sind die signifikanten Unterschiede zwischen den Hochschultypen: 72 % der Befragten aus Pädagogischen Hochschulen fanden die Aussage «Das Lehrpensum der Professorenschaft ist hoch» zutreffend. Hingegen war für nur 22 % der Befragten aus Universitäten und 59 % der Befragten aus Fachhochschulen die Aussage zutreffend.

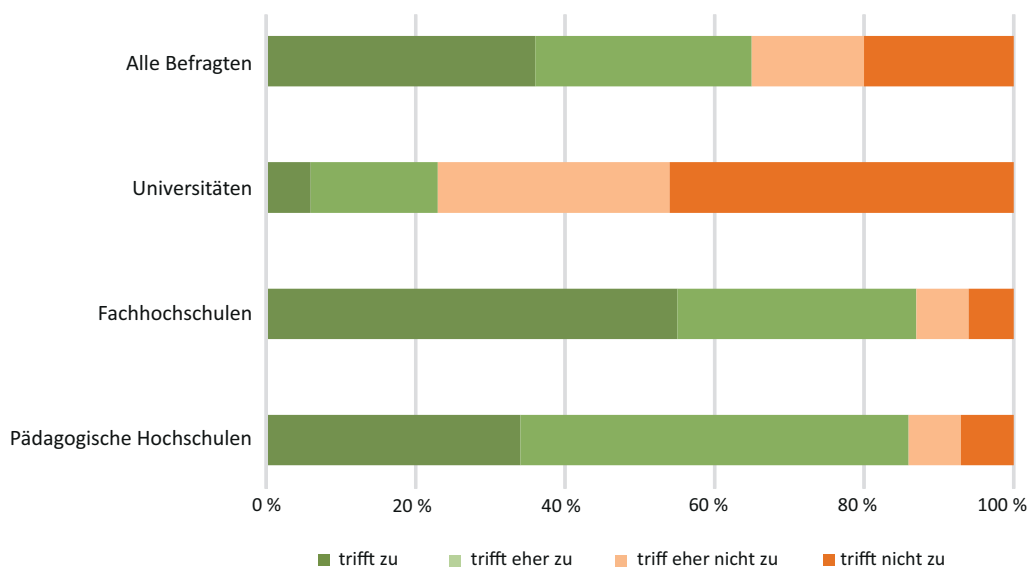
Supportangebote und optimale Rahmenbedingungen für Lehrende schaffen

Wie im voranstehenden Kapitel gezeigt, findet ein kontinuierlicher Ausbau von Organisationseinheiten und Infrastruktur der Hochschule statt. Der Kontext Lehre expandiert stetig und erzeugt moderne Standards. Lehrende können auf bestehende Angebote zurückgreifen, die sie für ihre Lehre nutzen und erhalten auf verschiedenen Ebenen (inhaltlich-didaktisch, technisch, etc.) die notwendige Unterstützung. Folge hiervon ist die strukturelle und personelle Erweiterung von notwendigen Support-Strukturen der Lehre. Ein Interviewpartner einer Fachhochschule ergänzt die skizzierten Entwicklungen zudem um den kulturellen Aspekt: *«Wenn wir wollen, dass unsere Lehrenden ein Top-Angebot erbringen können, müssen wir dafür sorgen, dass sie die bestmöglichen Rahmenbedingungen antreffen. Doch wir sollten nicht nur einfach Strukturen schaffen, sondern auch eine Kultur, in der die Lehre wertgeschätzt wird.»*

Didaktische Aus- und Weiterbildung

Eine obligatorische Aus- und Weiterbildung in Didaktik kann eine geeignete Massnahme sein, um die Qualität der Lehre vor allem in methodischen Fragen zu verbessern. Etwas mehr als zwei Drittel der Befragten gab an, dass diese Massnahme an ihrer Hochschule stattfindet. Interessant sind hierbei die signifikanten Unterschiede zwischen den Hochschultypen.

Abbildung 22: Welche Aussage trifft auf Ihre Hochschule zu? «Die didaktische Aus- und Weiterbildung ist für alle Lehrpersonen obligatorisch.»



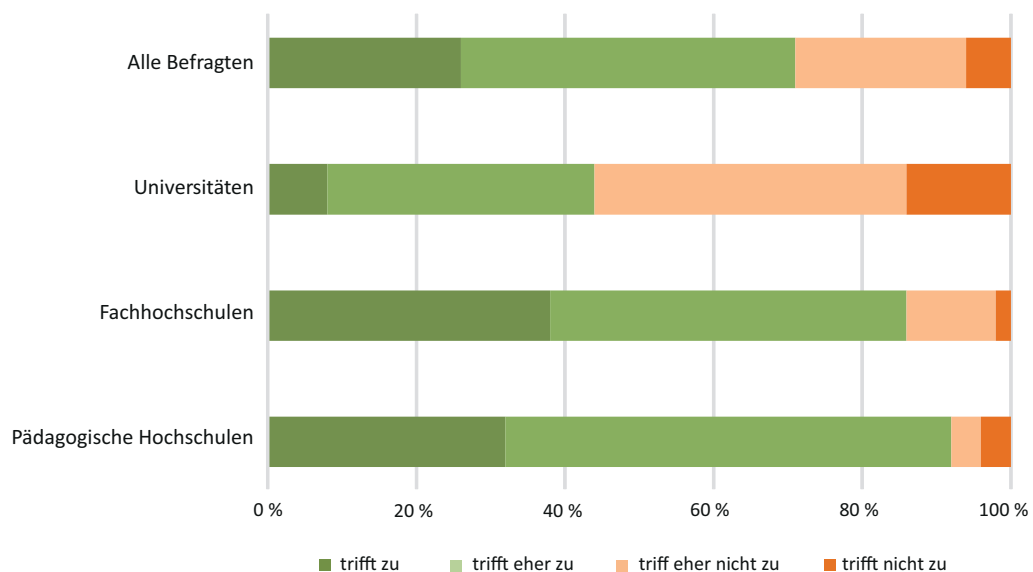
An Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen ist die didaktische Aus- und Weiterbildung weitgehend obligatorisch. Für die Universitäten zeigt sich ein gegenteiliges Bild. Drei Viertel der Befragten gaben an, dass an Universitäten keine obligatorische Verpflichtung zur Aus- und Weiterbildung existiert. Hieran zeigen sich die unterschiedlichen Kulturen der Hochschultypen. Anhand der Antworten auf die Frage, ob eine **Professionalisierung des Lehrpersonals** stattfindet, wurde jedoch deutlich, dass diese Entwicklung auch in Universitäten zu sehen ist.⁶

6 71 % aller Befragten gaben an, dass an ihrer Hochschule die Entwicklung «Professionalisierung des Lehrpersonals (z.B. didaktische Ausbildung, Peer-Feedback, Evaluation)» stattfindet. 68 % der Befragten aus Universitäten, 73 % aus Fachhochschulen und 72 % aus Pädagogischen Hochschulen bestätigten, dass die Entwicklung stattfindet.

Berufungen als Basis erfolgreicher Lehre

Wie oben festgestellt, ist das Lehrpersonal (auf Stufe Professur, aber auch im Mittelbau) ein wesentlicher Faktor für die Qualität und das Profil der Lehre einer Hochschule. So ist anzunehmen, dass bei Berufungen die Lehre eine zentrale Rolle spielen sollte und gleichwertig wie die Forschung betrachtet wird. 76 % der Befragten gaben an, dass die Professorenschaft einen starken Einfluss auf das Profil der Lehre einer Hochschule hat.⁷ Umso mehr erstaunte das Ergebnis, dass aus Sicht der Befragten bei Berufungen die Lehre nicht immer ausschlaggebend ist für die Erteilung des Rufes.

Abbildung 23: Welche Aussage trifft auf Ihre Hochschule zu? «Bei Berufungen ist die Lehre ausschlaggebend, ob ein Ruf erteilt wird oder nicht.»



Die Differenzierung nach Hochschultypen zeigte signifikante Unterschiede zwischen Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Mehr als die Hälfte der Befragten aus Universitäten findet es eher nicht bis nicht zutreffend, dass die Lehre ausschlaggebend ist bei Berufungen. Die Befragten aus Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen zeigen ein entgegengesetztes Bild, das der Lehre in Berufungen ein grosses Gewicht beimisst. Hieran wird deutlich, dass Berufungen unterschiedlichen und vermutlich auch hochschulspezifischen Kulturen folgen und hier die Lehre nicht immer den gleichen Stellenwert einnimmt. Die Kriterien für erfolgreiche Berufungsverfahren erfordern somit einen jeweiligen hochschulinternen Reflexionsprozess, bei dem der Stellenwert der Lehre festgelegt werden kann.

⁷ Dem Mittelbau wurde von den Befragten überwiegend ein mittlerer (40 %) bis schwacher (41 %) Einfluss auf das Profil der Lehre zugesprochen. Diese Einschätzung überrascht, da die Lehre zu grossen Teilen vom Mittelbau getragen wird.

3.6 Handlungsfeld Studierende als Zielgruppe

Studierende sind die wesentliche Zielgruppe, die durch ihre Quantität und auch Qualität den Kontext Lehre prägen. Hochschulen haben ein Interesse daran, sehr gute bis gute Studierende zu gewinnen, die den Anforderungen der Lehre gerecht werden. Diese kommen mit bestimmten Erwartungen an die Hochschule und haben gleichermassen eine Bringschuld, ihr Studium erfolgreich zu absolvieren. Die Expansion von Studierendenzahlen ist einerseits begrüßenswert. Andererseits zieht sie auch Herausforderungen nach sich, vor denen Hochschulen aktuell und langfristig stehen.

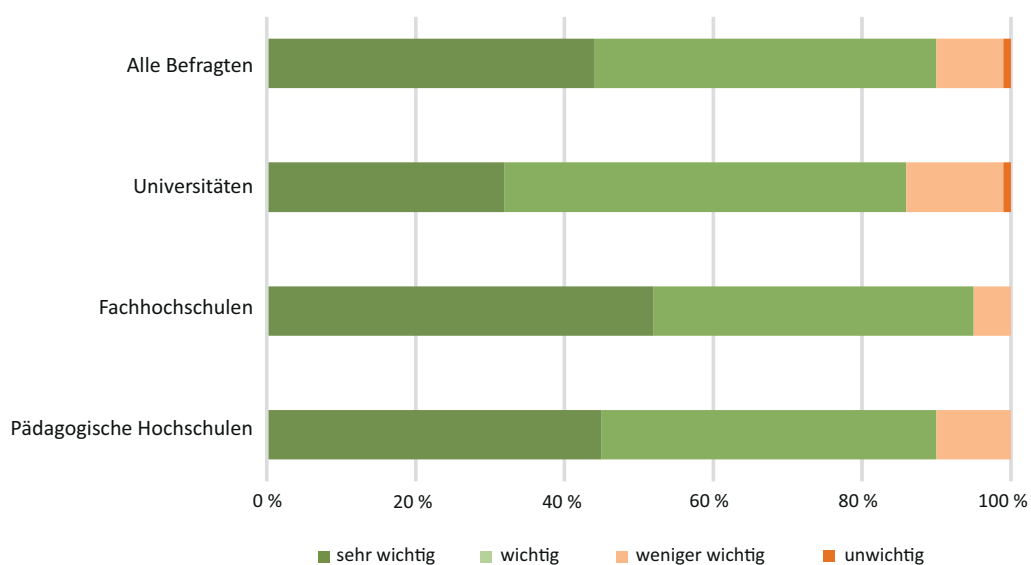
Studierende gewinnen – Marketing und Kommunikation

Die Prognosen für Studierendenzahlen lassen vermuten, dass künftig die Rekrutierung von Studierenden einem stärkeren Wettbewerb ausgesetzt ist. *«Der Druck wächst, mehr Studierende zu gewinnen. Es ist ein Markt entstanden, denn demographisch ist kaum mehr zu erwarten, dass Studierende einfach so kommen.»* (Aussage eines Vertreters einer Universität).

Marketing und Kommunikation sind sinnvolle Instrumente, um das Profil der Hochschule und ihre Lehre nach aussen zu präsentieren. Potentielle Studierende nutzen mehr und mehr die Möglichkeiten, sich über Studienangebote und deren Rahmenbedingungen zu informieren. Sie stellen rationale Überlegungen an, welche Hochschule am ehesten ihren Bedürfnissen entspricht. Hierbei stehen zum einen regionale Aspekte im Zentrum der Entscheidung für eine Hochschule (Ist die Hochschule nahe dem Wohnort?), zugleich aber auch das Renommee verbunden mit dem Studienangebot der Hochschule, das den Studierenden beste Qualifikationen attestiert.

Die Lehre spielt für die **gezielte Kommunikation und das Marketing der Hochschule** aus Sicht der Befragten eine «sehr wichtige» (44 %) bis «wichtige» (46 %) Rolle. Vor allem die Befragten der Fachhochschulen sehen hier «sehr wichtiges» Potential, die Lehre nach aussen zu präsentieren. Die Befragten aus Universitäten erachten die Lehre eher als «wichtig» bis «weniger wichtig» für das gezielte Marketing und Kommunikation.

Abbildung 24: Welche Rolle spielt der Kernbereich Lehre für die gezielte Kommunikation und das Marketing Ihrer Hochschule?

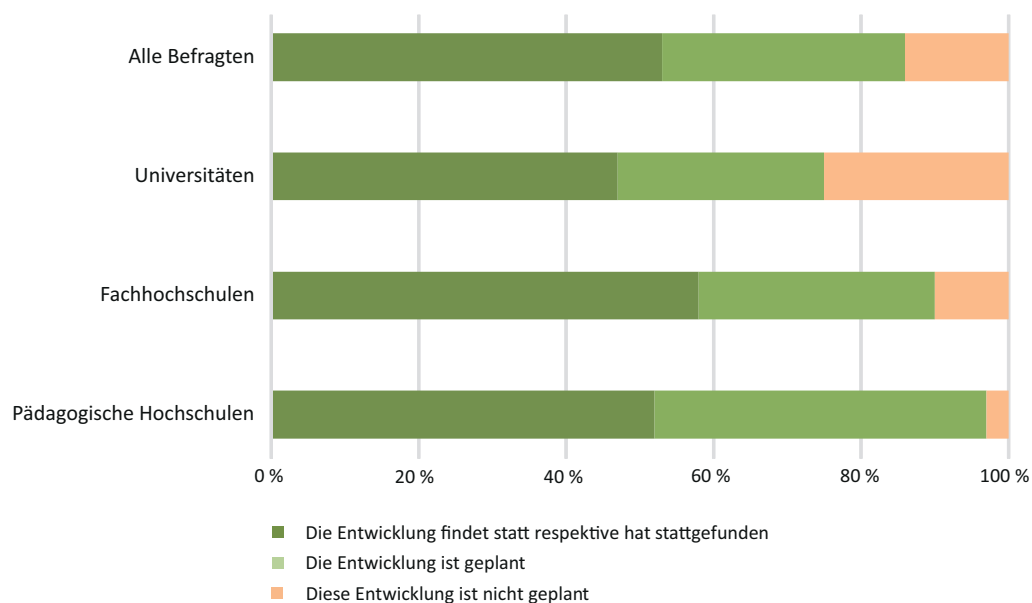


Die Frage, ob eine **Intensivierung der Vermarktung von Lehre** als (strategisches) Entwicklungsfeld stattfindet oder geplant ist, wurde jedoch von der Mehrheit aller Befragten (42 %) als «nicht geplant» beantwortet. Die Differenzierung nach Hochschultyp zeigt, dass am häufigsten die Befragten aus Fachhochschulen (aktuell und künftig) die Vermarktung der Lehre intensivieren möchten. Die Befragten aus Universitäten sehen hier am wenigsten Bemühungen der Intensivierung.

Heterogenität der Studierenden managen

Die Öffnung der Hochschulbildung hat zur Folge, dass Studierende mit unterschiedlichem Vorwissen an die Hochschulen kommen. Diese Heterogenität wirkt sich auf die Lehre aus. Uns interessierte, ob diese Entwicklung dazu führt, dass das Lehrangebot der zunehmenden **Heterogenität der Studierenden (bzgl. Vorbildung, Lebenssituation)** angepasst wird. Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass diese Entwicklung stattfindet respektive bereits stattgefunden hat, ein Drittel sagt, dass die Entwicklung geplant ist.

Abbildung 25: Welche Entwicklungen finden an Ihrer Hochschule statt? «Anpassung des Lehrangebots an die zunehmende Heterogenität der Studierenden» (bzgl. Vorbildung, Lebenssituation)



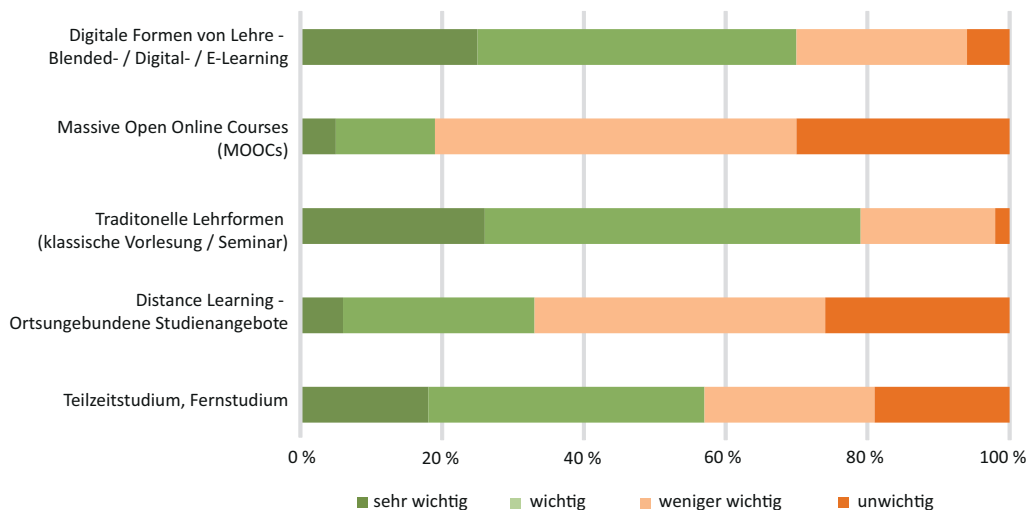
Die Befragten aus Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen sehen in dieser Entwicklung Handlungsbedarf, der schon stattfindet oder geplant ist. Ein Viertel der Befragten aus Universitäten sieht hier keine geplante Entwicklung.

Auch die Interviewpartnerinnen und -partner bestätigten, dass die Heterogenität der Studierenden eine Herausforderung für Studium und Lehre darstellt. Die Nivellierung des Vorwissens wird zur zentralen Aufgabe, um Studierende auf vergleichbarem Niveau auszubilden. Viele Hochschulen, gleich welchen Typs, sind sich des Themas bewusst und ergreifen unterschiedliche Massnahmen und entwickeln Methoden, um der Heterogenität entgegenzuwirken. Bspw. bieten ein Basis-Jahr oder das sogenannte «0-te Semester» eine Angleichung des propädeutischen Wissens. Mentoring-Programme helfen bei der Orientierung in Studium und Hochschule.

3.7 Handlungsfeld Innovation und Tradition in der Hochschullehre

Die Lehre wird durch Themen und Trends geprägt, die die Entwicklung von Studium und Lehre vorantreiben. Wir haben verschiedene Aspekte definiert, die für das Profil der Lehre einer Hochschule wichtig sein können. Hierbei standen vor allem die Digitalisierung von Lehre und Lernen und die Ausdifferenzierung der Formate der Lehre im Vordergrund.

Abbildung 26: Wie wichtig sind die folgenden Trends und Themen für die Profilierung Ihrer Hochschule?



Digitalisierung von Lehre und Lernen

In allen Experteninterviews fiel das Stichwort «Digitalisierung» bevor dieses überhaupt erfragt wurde. Das Thema kennzeichnet sich durch seine Aktualität in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen. Die Hochschulen stehen im Zuge der Digitalisierung ebenfalls vor teils bekannten und teils neuen Aufgaben. Es stellt sich die Frage, wie eine Hochschule diese Entwicklung aufgreift und umsetzt. Interessant ist das Beispiel einer Pädagogischen Hochschule, die ihre gesamte Lehre auf «Digital Learning» ausrichtet und bewusst diesem Weg des Lehrens und Lernens gewählt hat. Eine Vertreterin einer Fachhochschule beschreibt pointiert die Situation so: *«Die Erfahrungswelt der Studierenden ändert sich. Die Digitalisierung erzeugt eine andere Art Student als vor zehn Jahren. Sie erhalten Informationen jederzeit und überall digital. Social Media «triggern» sie, permanent alles abrufen zu können. (...) Die Lehre muss neue Konzepte entwickeln und Lernstrukturen schaffen, die auf die Studierenden ausgerichtet sind und zugleich den Inhalten gerecht werden.»*

Die Daten der Online-Erhebung zeigen, dass **digitale Formen von Lehre** aus Sicht der Befragten aller Hochschultypen ein «wichtiges» bis «sehr wichtiges» Thema für die Lehre und ihrer Profilierung sind. Blended- / Digital- / E-Learning scheinen somit eine gewisse Selbstverständlichkeit erlangt zu haben. Deutlich wurde dies auch an dem oben gezeigten Ergebnis, dass die Bereitstellung einer Infrastruktur für die digitale Unterstützung der Lehre (bspw. Moodle, ILIAS etc.) ein laufender Prozess ist (vgl. Kapitel 3.4).

Der Trend von **Massive Open Online Courses MOOCs** ist eine weitere Form, Lehrinhalte digital zu vermitteln. MOOCs werden vielenorts diskutiert. Für die Scientific Community steht die Frage im Raum, was der Nutzen von MOOCs ist und mit welchem Ziel und Zweck das Instrument zum Einsatz kommt. Einigkeit herrscht weitgehend darüber, dass unter Gesichtspunkten des Marketings eine starke Aussenwirkung erzielt werden kann. Ein Interviewpartner einer Universität wies darauf hin, dass ein weiterer Effekt auch darin bestehen kann, dass sichtbar wird, was gute Lehre sein kann. Die konsequente Einbindung von MOOCs in ein Curriculum ist hingegen eher selten zu beobachten. Nicht zuletzt ist es eine strategische Entscheidung der Hochschule, ob, in welchem Umfang und mit welchem Ziel MOOCs zum Einsatz kommen. Zumal die Kosten und der Aufwand für MOOCs relativ hoch sind. Interessant ist somit, dass mehr als 80 % der Befragten MOOCs als weniger oder nicht wichtig erachten. Signifikante Unterschiede zeigen sich hier aber bei den Hochschultypen. So sind es eher die Befragten aus Universitäten, die MOOCs als «wichtig» bis «sehr wichtig» finden (33 % der Befragten aus Universitäten im Gegensatz zu 12 % aus Fachhochschulen und 14 % aus Pädagogischen Hochschulen). Die Unterscheidung zwischen der beruflichen Positionen der Befragten zeigt, dass vor allem die Befragten der Professorenschaft MOOCs am häufigsten «weniger wichtig» bis «unwichtig» finden (in Summe 80 %) und auch die Mitglieder der Hochschulleitung MOOCs noch häufiger als «weniger wichtig» bis «unwichtig» (in Summe 86 %) einschätzen für das Profil der Lehre.

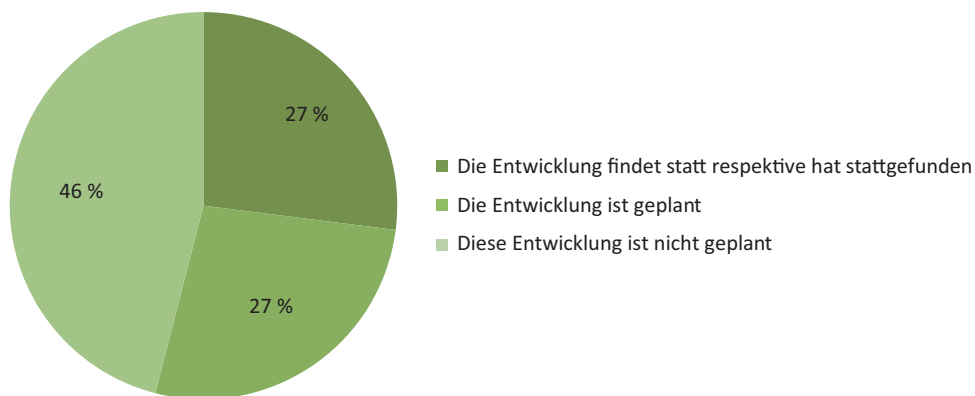
Wir haben zudem nach der Wichtigkeit von **traditionellen Lehrformen** (klassische Vorlesung, Seminar) gefragt. Überraschenderweise wurden von einer grossen Mehrheit der Befragten (79 %) traditionelle Lehrformen als «wichtig» bis «sehr wichtig» erachtet. Diese Meinung vertritt in erster Linie die Professorenschaft, zudem finden die Befragten der Fachhochschulen traditionelle Lehrformen am häufigsten «weniger wichtig» bis «unwichtig».

Neue Formate in der Lehre – flexibel und innovativ

Trotz des offenkundigen Wunsches, traditionelle Lehrformen zu wahren, entwickeln Hochschulen neue Formate, die ein Studium jenseits der klassischen Formen ermöglichen. Wie oben gezeigt, nimmt die Heterogenität der Studierenden zu und auch deren Optionen, ein Studium zu absolvieren. Hochschulen haben die Möglichkeit, dieser Entwicklung entgegenzutreten und ihr Studienangebot «zu flexibilisieren». Das Teilzeitstudium oder Formen des Distance-Learnings sind Reaktionen auf das zunehmende Bedürfnis, ortsungebunden und zeitlich flexibel (Hochschul-) Bildung wahrnehmen zu können.

Die **Einführung neuer Präsenzmodelle** ist ein möglicher Indikator für eine Flexibilisierung von Studienangeboten. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (54 %) gab an, dass diese Entwicklung an ihrer Hochschule stattfindet oder geplant ist. In dem Punkt unterscheiden sich die Hochschultypen nicht voneinander. So ist es anzunehmen, dass die Einführung neuer Präsenzmodelle ein eher paralleler Prozess ist, der zwar einen gewissen Fokus bildet, aber aktuell keinen dominanten Trend darstellt.

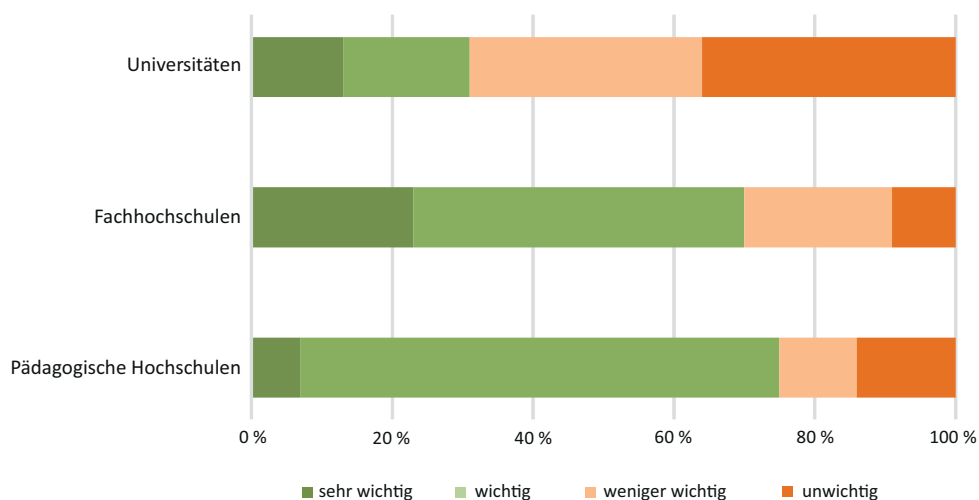
Abbildung 27: Welche Entwicklungen finden an Ihrer Hochschule statt? «Die Einführung neuer Präsenzmodelle für das Studium.»



Die **Einführung ortsungebundener Studienangebote (Distance Learning)** wurde von mehr als zwei Drittel der Befragten als «weniger wichtig» bis «unwichtig» erachtet. Hierbei lagen auch keine Unterschiede zwischen den Hochschultypen vor. Für die Befragten aus der Westschweiz und Deutschland ist das Distance Learning noch eher ein Thema für die Profilierung der Hochschule.

Das Angebot eines **Teilzeitstudiums / Fernstudiums**⁸ wird 40 % der Befragten als «wichtig» und 18 % der Befragten als «sehr wichtig» erachtet. Insbesondere für die Befragten aus Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen spielt dieses Thema eine wichtige Rolle.

Abbildung 28: Wie wichtig ist das Thema «Teilzeitstudium / Fernstudium» für die Profilierung Ihrer Hochschule?



Es zeigten sich zudem weitere (signifikante) Unterschiede bei der Differenzierung der Antworten nach beruflicher Position. Während zwei Drittel der befragten Mitglieder der Hochschulleitung Teilzeit / Fernstudium als «wichtig» bis «sehr wichtig» erachten, geben zwei Drittel der Professorenschaft an, dass dieses Thema für sie «weniger wichtig» bis «unwichtig» ist. Teilzeitstudium / Fernstudium im Sinne der Portfolioerweiterung des Studienangebots ist somit ein nicht unwichtiger Trend, der als Reaktion auf heterogene Lebenssituationen der Studierendenschaft verstanden werden kann.

Die Daten verdeutlichen, dass Hochschulen auf Entwicklungstrends reagieren und diese in ihren Strukturen aufgreifen. Dennoch ist anzunehmen, dass die «Kernstrukturen» der Hochschule überwiegend gewahrt werden und die klassische Grundidee von Lehre nachhaltig bleibt.

8 Fernstudium ist vermutlich nicht die dominante Form, die sich an regulären Hochschulen etabliert. Hier wird wohl eher das Teilzeitstudium im Vordergrund stehen. Das Fernstudium ist eher den darauf speziell ausgerichteten Hochschulen vorbehalten.

4 Fazit

Die Lehre ist ein dynamisches und wachsendes Feld von Hochschulen. Die verschiedenen Handlungsfelder der Lehre bieten zahlreiche Möglichkeiten, die Lehre erfolgreich zu positionieren und ihr ein hochschulspezifisches Profil zu verleihen. Sie lässt sich als profilbildendes Element strategisch nutzen und kann gleichwertig wie die Forschung zum Ansehen der Hochschule beitragen. Hieraus ergeben sich unserer Meinung nach ein sehr hoher Nutzen und viele Chancen für die Profilierung einer Hochschule, die sich positiv auf die Reputation und das Renommee einer Hochschule auswirken. Die Ergebnisse der Befragung lassen sich in den folgenden fünf zentralen Aspekten zusammenfassen.

Den hohen Stellenwert der Lehre strategisch nutzen

Der Lehre an Hochschulen wird ein hoher Stellenwert zugesprochen. Für Universitäten scheint jedoch die Forschung weiterhin der «dominantere Bereich» zu sein, dem eine grössere Relevanz zugesprochen wird. Jedoch sollten Hochschulen, gleich welchen Typs, das Potential der Lehre ausschöpfen und im strategischen Sinne nutzen. Grundsätzlich ist hierbei die Frage zu klären, ob der hohe Stellenwert der Lehre und die tatsächlichen Bemühungen, den Kernbereich Lehre zu gestalten, immer in einem ausgeglichenen Verhältnis zueinander stehen. Eine kritische Analyse und Reflexion der Lehre ermöglicht eine gezielte Strategieentwicklung, die einen langfristigen Nutzen für die Hochschule generiert.

Die skizzierten Handlungsfelder verdeutlichen, dass die operative Seite der Lehre an Komplexität gewonnen hat und auf verschiedenen Ebenen Handlungsbedarf erzeugt. Zugleich ist es eine anspruchsvolle (Management-) Aufgabe, den (strategischen) Prozess der Profilbildung der Lehre zu begleiten und hierbei die Profilierung der Hochschule als Ganzes im Blick zu behalten.

Digitalisierung als Mega-Trend

Die Lehre wird mehr denn je vom Trend der Digitalisierung geprägt. Die Hochschulen stehen vor zahlreichen Herausforderungen, dieser Entwicklung entgegenzutreten oder sie mitzugestalten. Es ist abzusehen, dass Infrastrukturen und administrative Prozesse kontinuierlich oder sogar revolutionär angepasst werden. Zugleich ist anzunehmen, dass sich die inhaltliche und methodische Lehre verändern wird. Es bedarf einer stetigen Neuausrichtung und Integration von digitalen Tools für die Lehre und ihrer Administration. Umso interessanter ist der offensichtliche Wunsch, traditionelle Lehr- und Lernformen zu wahren und weiterhin als Kern der Hochschullehre und -bildung zu pflegen. Inwieweit die Hochschulen aktiv oder reaktiv die Entwicklungsprozesse mitgestalten, bleibt zu beobachten.

Innovation schafft Profil

(Traditionelle wie neue) Studiengänge und Studienformate prägen das Profil einer Hochschule und bergen viel Potential, zum Aushängeschild einer Hochschule zu werden. Die strategische Ausrichtung von Studium und Lehre ermöglicht es, ein hochschulspezifisches Angebot zu schaffen. Hierbei können verschiedene Ziele verfolgt werden: Portfolioerweiterungen, die Fokussierung oder Differenzierung von bestehenden Angeboten oder gezielte Leuchtturmprojekte erzeugen individuelle Profile und Abgrenzungsmerkmale, durch die sich die Lehre kennzeichnet. Nur so können sich Hochschulen gleichen oder unterschiedlichen Typs sichtbar voneinander abgrenzen.

Lehrende als wichtigstes Kapital für die Lehre

Die Lehrenden sind die zentralen Akteure im Kontext Lehre. Plakativ formuliert: Ein Studienangebot ist nur so gut wie seine Lehrpersonen. In einem Umfeld stetig wachsender Anforderungen, nicht zuletzt durch die anstehende Transformation der Lehre entlang des skizzierten Trends der Digitalisierung, kommt der Unterstützung der Lehrenden eine wichtige Rolle zu. Ebenso sind die Auswahl und Berufung von Professoren (und implizit deren Auswahl von weiterem Lehrpersonal) ausschlaggebend für das angestrebte Profil der Lehre. Die Gestaltung dieser Prozesse ist ein wichtiges Handlungsfeld der Hochschulen, um die im Kernbereich Lehre liegenden Chancen für die erfolgreiche Profilierung einer Hochschule zu nutzen.

Rahmenbedingungen fördern eine Kultur der Hochschullehre

Die Lehre bedarf optimaler Rahmenbedingungen und Strukturen auf verschiedenen Ebenen. Die Ergebnisse der Erhebung verdeutlichen grosse Vielfalt an «Baustellen» des Kernbereichs Lehre. Zum einen steht die Abwicklung und Verwaltung von Studium und Lehre im Vordergrund, die eine spezifische Infrastruktur und vielfältige Prozesse erzeugt. Zum anderen wächst der Bedarf an Support-Strukturen für Lehrenden und Studierende gleichermassen. Investiert eine Hochschule in die Rahmenbedingungen der Lehre, ergeben sich hieraus verschiedene Effekte: Massnahmen, die die Lehre unterstützen, schaffen eine Signalwirkung, die den Stellenwert der Lehre hervorheben. Es entsteht eine Kultur der Lehre, durch die jede Hochschule ein individuelles Profil entwickeln kann. Die Professionalisierung von Administration und der inhaltlichen Ausgestaltung von Studium und Lehre trägt so zu einer kontinuierlichen Entwicklung der Hochschule als Organisation bei und schafft ein Klima, in dem der Kernbereich Lehre innovativ und zeitgemäss gestaltet werden kann.



Berinfor AG | Talacker 35 | 8001 Zürich | Schweiz
tel: +41 44 215 54 00 | www.berinfor.ch

Berinfor SA | Chemin de Mornex 3 | 1003 Lausanne | Schweiz
tel: +41 21 651 21 41 | www.berinfor.ch/fr

Berinfor GmbH | Prinzenallee 7 | 40549 Düsseldorf | Deutschland
tel: +49 211 170 957 84 | www.berinfor.de