

Die Neue Hochschule **DNH**

FÜR ANWENDUNGSBEZOGENE WISSENSCHAFT UND KUNST



Wir leben, was wir lehren

Service User Involvement in der Hochschulbildung – gelebte Partizipation?!

Von Prof. Dr. Timo Ackermann und Prof. Dr. Marlene-Anne Dettmann | ab Seite 6

Gesellschaft gestalten: Verwaltungswissenschaften als Managementlehre

Von Prof. Dr. Elmar Hinz | ab Seite 10

Die Exzellenz der Hochschulen für angewandte Wissenschaften

Von Prof. Dr. Frank E. P. Dievernich | ab Seite 16

Ist die Digitalisierung abgeschlossen?

Von Prof. Dr.-Ing. Jörn Schlingensiepen und Prof. Dr. Franz-Xaver Boos | ab Seite 18

Design Thinking als Innovationsmethode im Hochschulkontext – Konzepte und Erfahrungen

Von Stefanie Brenning, Prof. Dr. Markus Heckner und Prof. Dr. phil. habil. Christian Wolff | ab Seite 22

Menschzentrierte Digitalisierung der Hochschulen

Von Prof. Dr. Simon Nestler | ab Seite 26

CAMPUS UND FORSCHUNG

IST-Hochschule für Management: Studierende der IST-Hochschule erstellen Kommunikationsplan für Deutsches Blindenhilfswerk 4

Hochschule Darmstadt: EUt+ und ESA vertiefen Zusammenarbeit

Fachhochschule Münster: Angehende Fachkräfte fair bezahlen 5

Hochschule Niederrhein: Neuer Rekord: Hochschule Niederrhein wirbt 23,3 Millionen Euro Drittmittel ein

Titelthema:

WIR LEBEN, WAS WIR LEHREN

Service User Involvement in der Hochschulbildung – gelebte Partizipation?! 6
| Von Prof. Dr. Timo Ackermann und Prof. Dr. Marlene-Anne Dettmann

Gesellschaft gestalten: Verwaltungswissenschaften als Managementlehre 10
| Von Prof. Dr. Elmar Hinz

BERICHTE AUS DEM *h/b*

50 Jahre Hochschullehrerbund *h/b*: *h/b* blickt auf 50 Jahre erfolgreiche hochschulpolitische Arbeit zurück 14
| Von Dr. Karla Neschke

h/b-Bundesvereinigung: Delegiertenversammlung wieder in Präsenz 15
| Von Dr. Karla Neschke

h/b-Kolumne: Betreuung fair anrechnen! 15
| Von Olga Rösch

FACHBEITRÄGE

Die Exzellenz der Hochschulen für angewandte Wissenschaften 16
| Von Prof. Dr. Frank E. P. Dievernich

Ist die Digitalisierung abgeschlossen? 18
| Von Prof. Dr.-Ing. Jörn Schlingensiepen und Prof. Dr. Franz-Xaver Boos

Design Thinking als Innovationsmethode im Hochschulkontext – Konzepte und Erfahrungen 22
| Von Stefanie Brenning, Prof. Dr. Markus Heckner und Prof. Dr. phil. habil. Christian Wolff

Menschzentrierte Digitalisierung der Hochschulen 26
| Von Prof. Dr. Simon Nestler

HOCHSCHULPOLITIK

Wissenschaftsrat: Empfehlung für neue Rahmenbedingungen für Studium und Lehre 30

Stifterverband: Hochschulbildung: digitaler, internationaler, aber zu langsame Veränderungen 31

Niedersachsen: Niedersachsen legt neues Programm für Forschungsförderung auf

Hochschullehre nach Corona: Zukunftskonzepte in Sicht? 32

Vernetzung von Ausbildung und Studium: Hochschulen als Knotenpunkte 33

AKTUELL

Editorial 3

Neues aus der Rechtsprechung 34

Veröffentlichungen | Leserbrief 36

Neuberufene 37

Impressum | Autorinnen und Autoren gesucht 39

Seminarprogramm 40

Hinter dem Hörsaal geht's weiter

Dass die Inhalte unserer Lehrveranstaltungen viel mit unseren vorangegangenen beruflichen Erfahrungen zu tun haben, ist bei unserem Hochschultyp normal. Aber in welchem Maße findet das, was wir lehren, anschließend seinen Weg in die gelebte Praxis?



Prof. Dr. Christoph Maas
Chefredakteur

Die Episode liegt nun schon ein paar Jahre zurück, wirkt bei mir aber immer noch nach: Der für Baufragen zuständige Abteilungsleiter in der Hochschulverwaltung hatte erklärt, eine eigentlich dringend erforderliche Baumaßnahme auf dem Campus könne bis auf Weiteres nicht in Angriff genommen

werden, weil er kein Geld für die nötigen Planungsmaßnahmen habe. Meine Frage, ob hier nicht unsere Fachbereiche Architektur oder Bauingenieurwesen einspringen könnten, ließ seine Gesichtszüge kurzzeitig entgleisen: Man könne so was doch keinem Professor (ja, beide Fachbereiche waren damals rein männlich besetzt) anvertrauen. Natürlich fand sich alles, was es dazu gebraucht hätte, in den Lehrplänen der Fachbereiche, aber zurück ins echte Leben sollte es nach Ansicht dieses Abteilungsleiters dann doch lieber nicht gehen.

Als mir nun ein Text darüber vor Augen kam, wie eine Hochschule aus eigener Kraft ein Verkehrskonzept für ihre Umgebung entwickelt hatte (nachzulesen in Heft 6/2021 der DNH ab Seite 16), wurde ich neugierig auf weitere Beispiele, in denen der enge Rahmen der „ich erzähle meinen Studis, wie es später nach dem Studium einmal gemacht werden sollte“-Situation überwunden wurde. So kam es zur Ausschreibung des vorliegenden Themas.

Hier muss ich selbstkritisch feststellen, dass meine Absicht in der gewählten Formulierung wohl nicht deutlich genug zum Ausdruck kam. Die meisten Manuskripte, die mir angeboten wurden, drehten sich nämlich dann doch wieder um die Frage, wie Lebens- und Berufserfahrung in die Inhalte einer Lehrveranstaltung eingehen können, und nicht, wie diese Inhalte danach ihren Weg ins Leben finden. Gleichwohl kann ich Ihnen in diesem Heft zwei Beiträge hierzu präsentieren.

Dass soziale Dienste nicht über die Köpfe derjenigen, die sie nutzen und denen sie nützen werden, hinweg geplant werden sollen, ist unter dem Stichwort Service User Involvement schon länger Konsens. Timo Ackermann und Marlene Dettmann haben das Format ihrer Lehrveranstaltungen zum Thema aber so ausgestaltet, dass die zukünftig Nutzenden bereits hier mitwirken (Seite 6).

Studierende an Verwaltungshochschulen befinden sich in einer Doppelrolle. Einerseits werden sie auf künftiges Verwaltungshandeln vorbereitet, andererseits wird ihnen gegenüber Verwaltungshandeln ausgeübt. Ihre Hochschulen sind schließlich Teil des öffentlichen Dienstes. Elmar Hinz ist es wichtig, dass sie in dieser Situation Verwaltungspraxis als Gesamtbild reflektieren und ihr Studienziel nicht nur darin sehen, einer hinreichend großen Zahl von anzuwendenden Vorschriften begegnet zu sein (Seite 10).

Sollten Sie jetzt sagen, dass auch in Ihren Veranstaltungen der Schritt vom Lehrstoff zum (beruflichen) Leben zum Tragen kommt, würde ich mich freuen, davon zu hören. Vielleicht ergibt sich daraus demnächst eine weitere Ausgabe zum Thema.

Ihr Christoph Maas

IST-Hochschule für Management

Studierende der IST-Hochschule erstellen Kommunikationsplan für Deutsches Blindenhilfswerk

Studierende des Master-Studiengangs „Kommunikationsmanagement“ der IST-Hochschule für Management haben in einem Praxisprojekt eine Kommunikationsstrategie für das Deutsche Blindenhilfswerk (DBHW) erstellt. Die nachhaltigen Lösungen sollen das Social-Media-Marketing unterstützen und den Arbeitsalltag der gemeinnützigen Organisation erleichtern.

Das Praxisprojekt ist Teil des Moduls „Applied Digital Communications Lab“ und findet gegen Ende des Kommunikationsmanagement-Studiums statt. Inhaltlich geht es um die digitale Kommunikation in der konkreten Anwendung. Die Studierenden hatten die Aufgabe, in sechs Monaten einen Kommunikationsplan für das Deutsche Blindenhilfswerk zu erstellen. „Mit dem Modul und dem Praxisprojekt zeigen die Studierenden einmal, was sie alles im gesamten Studium gelernt haben, und bringen es unter Realbedingungen zur

Anwendung. Gerade Praxiserfahrung ist für angehende Kommunikationsexperten unverzichtbar“, erzählt Studiengangsleiter Prof. Dr. Matthias Johannes Bauer. „Wir sind eine kleine Organisation. Während der täglichen Arbeit beim DBHW fehlen uns deshalb häufig personelle und zeitliche Ressourcen, um unsere Social-Media-Kanäle mit qualitativen, kreativen und abwechslungsreichen Inhalten zu füllen. Auch gibt es bislang keine standardisierten Vorgehensweisen und Vorlagen, die das regelmäßige Absetzen von Posts auf unseren Kanälen unterstützen“, schildert Simone Henzler, Projektleiterin des Deutschen Blindenhilfswerkes, die Situation. Um die genannten Ziele zu erreichen, entwickelten die Studierenden der IST-Hochschule im Rahmen des gemeinsamen Projekts langfristig nutzbare und nachhaltige Lösungen für das schnellere Erstellen von Posts und Inhalten.

IST-Hochschule



Simone Henzler, Projektleiterin des Deutschen Blindenhilfswerkes (links) bei der finalen Übergabe des Projekts mit Studiengangsleiter Prof. Dr. Matthias Johannes Bauer (rechts).

Foto: IST-Hochschule

Hochschule Darmstadt

EUt+ und ESA vertiefen Zusammenarbeit

Die Hochschule Darmstadt (h_da) als Teil der „European University of Technology“, kurz EUt+, und die Europäische Weltraumagentur ESA vertiefen ihre Zusammenarbeit. h_da-Präsident Prof. Dr. Arnd Steinmetz und Dr. Rolf Densing, Director of Operations der ESA, haben eine entsprechende Vereinbarung unterzeichnet. Das „Memorandum of Collaboration“ sieht etwa die Möglichkeit gemeinsamer Vorlesungsreihen oder Masterarbeiten vor. Inhaltliche Schwerpunkte sind Künstliche Intelligenz (KI), Cybersicherheit und Lebenszyklusanalyse. Vorgesehen ist, dass die Zusammenarbeit auf raumfahrtspezifische Themengebiete wie „Space Operations“ und „Space Safety“ ausgeweitet werden kann. Von der Zusammenarbeit profitieren beide Seiten: Studierenden bietet sich die Chance, früh mit einem hoch renommierten Partner zusammenzuarbeiten, während Forschende neue wissenschaftliche Netzwerke knüpfen. Für die ESA wiederum ist Grundlagenforschung



Dr. Rolf Densing und Prof. Dr. Arnd Steinmetz (v. l.) bei der Unterzeichnung des Kooperationsvertrages

zu Themen wie KI, Cybersicherheit und Lebenszyklusbewertung von zunehmender Bedeutung, da sie in Form von Raumfahrzeugen oder Bodenstationen eine große Zahl von Vermögenswerten besitzt.

„Diese Kooperation ist ein großer Schritt für die h_da und ihre Partnerhochschulen der EUt+“, sagt h_da-Präsident

Prof. Dr. Arnd Steinmetz. „Ich freue mich für unsere Studierenden, denen sich ganz neue Chancen eröffnen werden. Auch für unsere Partner in Riga und Cartagena, die für ihre Studierenden der Luft- und Raumfahrttechnik nun Zugang zum ESOC bekommen.“ Dr. Rolf Densing, ESA-Direktor für Missionsbetrieb: „Raumfahrttechnologien, -dienstleistungen und -handel

Foto: ESA/Jürgen Mai

unterliegen einem schnellen Wandel, und die ESA arbeitet an der Beschleunigung aller unserer Bemühungen, um den Europäern die Vorteile der Raumfahrt zu erschließen. Um dies zu erreichen, brauchen wir eine enge Zusammenarbeit mit der akademischen Welt, und diese neue Zusammenarbeit wird dazu beitragen, die neuesten Forschungsergebnisse zur Lösung der künftigen Herausforderungen bei der Missionskontrolle und der Weltraumsicherheit einzubringen.“

Fachhochschule Münster

Angehende Fachkräfte fair bezahlen

Viele Studierende müssen für ihr Studium Pflichtpraktika oder ganze Praxissemester absolvieren und erhalten dafür häufig keinen Cent. Wer kein Stipendium oder BAföG erhält, nicht von den Eltern unterstützt wird und sich mit Nebenjobs über Wasser hält, muss neben dem Praktikum zusätzlich arbeiten, um Miete und Lebenshaltung bezahlen zu können. Bei einem Vollzeitpraktikum ist dies aber fast unmöglich. „Wir setzen uns dafür ein, solche problematischen, manchmal existenzbedrohenden Lebenssituationen zu verhindern“, erklärt Christian Rettig, Student am Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule (FH) Münster. „Es steht in keinem Verhältnis, jemanden 40 Stunden arbeiten zu lassen und dann lediglich mit einem Händedruck zu vergüten.“

Der 25-Jährige engagiert sich im Bündnis gegen prekäre Praktika, einem Zusammenschluss verschiedener Münsteraner Organisationen. Gemeinsam setzen sich die Studierendenvertretungen der FH Münster, der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Katholischen Hochschule, der Junge Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit DBSH Münster, die Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB)-Jugend Münsterland, der Arbeitskreis Gewerkschaft der Katholischen Hochschule Münster und der Fachschaftsrat des Fachbereichs Sozialwesen der FH Münster für eine faire Bezahlung von Praktikantinnen und Praktikanten ein. Im letzten Jahr hat das Bündnis unter anderem eine Demonstration auf dem Prinzipalmarkt organisiert. „Ende des Jahres konnten wir dann einen kleinen Erfolg vermelden: Die Stadt Münster hat beschlossen, Pflichtpraktika ab drei Monaten ab 2023 mit 500 Euro pro Monat zu vergüten“, berichtet Rettig.

EUt+ steht für „European University of Technology“ und ist ein Vorhaben der h_da mit sieben Partnerhochschulen aus ganz Europa. Die European University of Technology vereint 100.000 Studierende und 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

[h_da](#)



Foto: FH Münster/Pauline Lochner

Im letzten Jahr hat das Bündnis gegen prekäre Praktika unter anderem eine Demonstration auf dem Prinzipalmarkt organisiert.

Selbst konnte er davon allerdings noch nicht profitieren – bis Ende Januar dieses Jahres hat der Student der Sozialen Arbeit ein Praxissemester in der Betrieblichen Sozialberatung der Stadt Münster absolviert. „Ich habe das Glück, dass ich ein Stipendium bekomme und daher nicht auf eine Vergütung angewiesen war, um meinen Lebensunterhalt zu finanzieren. Das trifft allerdings nur auf einen Bruchteil aller Studierenden zu.“

Das Bündnis gegen prekäre Praktika setzt sich dafür ein, dass auch andere große Arbeitgeber und freie Träger in Münster und Umgebung dem städtischen Beispiel folgen. Die Initiative der Studierenden wird auch von Hochschuleseite unterstützt: „Wir sind der Ansicht, dass unsere Studierenden in den Praxisphasen bereits qualifiziert arbeiten und die Einrichtungen einen Mehrwert haben, der auch angemessen honoriert werden sollte“, erklärt Martina Kriener, Leiterin des Referats Praxis und Projekte am Fachbereich Sozialwesen.

[FH Münster](#)

Hochschule Niederrhein

Neuer Rekord: Hochschule Niederrhein wirbt 23,3 Millionen Euro Drittmittel ein

Die Hochschule Niederrhein kann auf ein außerordentlich erfolgreiches Jahr in der Drittmittelakquise zurückblicken. Im Jahr 2021 wurden insgesamt 18,3 Millionen Euro für Forschung und Transfer eingeworben. Zusätzlich wurden fünf Millionen für Projekte im Bereich der Lehre akquiriert. Insgesamt kamen so 23,3 Millionen Euro im vergangenen Jahr zusammen. Ein neues Rekordergebnis für die Hochschule Niederrhein. „Das ist ein hervorragendes Ergebnis für uns. Es freut mich zu sehen, dass wir auch in Zeiten der Pandemie weiter unseren Weg gehen konnten“, sagt Professor Dr. Dr. Alexander Prange, Vizepräsident für Forschung und Transfer an der Hochschule Niederrhein.

Der größte Teil der Drittmittel, rund 22 Millionen Euro, stammt aus den 37 öffentlich geförderten Projekten. Als Geldgeber treten hier die Europäische Union, der Bund oder das Land Nordrhein-Westfalen auf. Von privatwirtschaftlichen Partnern stammten 1,3 Millionen Euro, die für 58 Projekte akquiriert wurden.

Neben den Forschungs- und Transferprojekten gab es 2021 insgesamt 65 laufende kooperative Promotionen mit Partneruniversitäten.

[Hochschule Niederrhein](#)

Die Meldungen in dieser Rubrik, soweit sie nicht namentlich gekennzeichnet sind, basieren auf Pressemitteilungen der jeweils genannten Institutionen.

Service User Involvement in der Hochschulbildung – gelebte Partizipation?!

Service User Involvement fordert als innovativer Ansatz die Beteiligung von Nutzerinnen und Nutzern sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen ein und setzt dabei Impulse für die Demokratisierung in der Hochschulbildung.

Von Prof. Dr. Timo Ackermann und Prof. Dr. Marlene-Anne Dettmann

Foto: Edgard Berendsen



PROF. DR. TIMO ACKERMANN

Professur für Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt Kinder- und Jugendhilfe
Alice-Salomon-Hochschule Berlin
Alice-Salomon-Platz 5
12627 Berlin
ackermann@ash-berlin.eu
www.ash-berlin.eu

Foto: Jonas Fischer



PROF. DR. MARLENE-ANNE DETTMANN

Professur für Sozialökonomie
HAW Hamburg
Alexanderstr. 1
20099 Hamburg
Marlene-Anne.Dettmann@HAW-Hamburg.de
www.haw-hamburg.de/
hochschule/wirtschaft-und-soziales/departments/soziale-arbeit/

Partizipation nimmt einen wichtigen Stellenwert in der Hochschulbildung für SAGE-Berufe¹ ein. Gerade in gesundheitsbezogenen Professionskonzepten, im Feld der Sozialpsychiatrie und der Gemeindepsychologie wird die Bedeutung einer angemessenen Beteiligung von Nutzerinnen und Nutzern² seit Langem betont. Für die Soziale Arbeit gilt Partizipation als Handlungsprinzip und Schlüsselbegriff (Schnurr 2018, S. 631), der von dienstleistungs-, demokratie- und bildungstheoretischen Ansätzen gerahmt wird. Partizipative Bemühungen sind nicht zuletzt Kennzeichen einer demokratischen Verfasstheit von Gesellschaft. Teilhabe realisiert sich in diesem Kontext nicht nur über turnusmäßige Wahlen, sondern auch über Mitwirkung und gemeinsame, deliberative Gestaltung in konkreten Lebens- und Arbeitsbezügen.

Doch wie viel Partizipation ermöglichen die Strukturen und Haltungen an der Hochschule selbst, oder anders gefragt, wie können wir an der Hochschule leben, was wir lehren? Beteiligungsangebote von Hochschulen richten sich typischerweise an Studierende, (akademisch) Mitarbeitende, Fachkräfte oder relevante Organisationen. Der Ansatz Service User Involvement (SUI) wirbt hingegen für die Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen in der Hochschulbildung. Das Ziel besteht in einem „meaningful involvement“ im Sinne eines bedeutungsvollen Einbeziehens, durch das Verbesserungen in professioneller Praxis und

Dienstleistungsarrangements angeregt werden (Beresford 2005). Im folgenden Beitrag werden Eckpunkte von SUI skizziert und mögliche Varianten der Realisierung akzentuiert. Nach den Chancen und Herausforderungen schließen wir mit konkreten Bedingungen für die Umsetzung von SUI ab.

Service User Involvement – ein Ansatz in Entwicklung

Der Ansatz Service User Involvement steht für die Beteiligung von Nutzerinnen und Nutzern sozialer Dienste als Expertinnen und Experten aus Erfahrung. Ihre Erfahrung speist sich aus der Nutzung von sozialen Dienstleistungen und ermöglicht Wissen über z. B. Auswirkungen von Interventionen, die Verfügbarkeit sowie die Art und Weise, wie eine (Dienst-)Leistung erbracht wird. Erfahrungswissen steht nicht in Konkurrenz zu wissenschaftlichem Wissen, sondern führt idealerweise zu einem Dialog zwischen den verschiedenen Wissensformen. Der Anspruch einer Involvierung von Erfahrungsexpertinnen und -experten ist nicht neu, sondern schon seit Langem Bestandteil von Ansprüchen an professionelles Handeln, so etwa formuliert in lebensweltbezogenen und sozialraumorientierten Ansätzen Sozialer Arbeit.

Partizipative Ansprüche sind darüber hinaus vielfältig in rechtlichen Rahmungen verankert. Spätestens mit dem Grundsatz „Nichts über uns ohne uns“ der UN-Behindertenrechtskonvention

Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6576035>

1 Gemeint sind die Fachrichtungen Soziale Arbeit, Gesundheit und Erziehung und Bildung.

2 Menschen, die soziale personenbezogene Dienstleistungen in Anspruch nehmen (müssen), bezeichnen wir in diesem Beitrag als Nutzerinnen und Nutzer und synonym als Erfahrungsexpertinnen und -experten.

„Der Ansatz Service User Involvement (SUI) wirbt für die Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen in der Hochschulbildung.“

(BRK) wird die aktive Beteiligung von Betroffenen regelmäßig gefordert. Und zwar „an Entscheidungen, die das eigene Leben/eigene Angelegenheiten oder das Leben in der Gemeinschaft betreffen, respektive an der Suche, (Weiter-)Entwicklung und Umsetzung von damit verbundenen Massnahmen [sic!] oder Lösungen“ (Chiapparini et al. 2020, S.10). In der Reform des SGB VIII aus dem Jahr 2021 wird die Kinder- und Jugendhilfe herausgefordert, partnerschaftlich mit Selbstvertretungen von Nutzerinnen und Nutzern zu kooperieren (vgl. § 4a Sozialgesetzbuch VIII). In der wissenschaftlichen Debatte scheint sich zudem immer mehr die Einsicht durchzusetzen, dass Partizipation von Nutzerinnen und Nutzern einen Wirkfaktor für gelingende Dienstleistungen darstellt (Ackermann/Robin 2018). Nicht zuletzt wird in Kontexten der Sozialforschung vermehrt gefordert, Nutzerinnen und Nutzer in partizipativen Forschungsprozessen zu beteiligen (Beresford 2005). Doch wie sieht es in der Hochschulbildung mit der Mitwirkung von Nutzerinnen und Nutzern aus?

Erfahrungswissen in der Hochschulbildung

Während auch in der Vergangenheit Nutzerinnen und Nutzer Sozialer Arbeit punktuell in Lehrveranstaltungen eingeladen wurden, problematisiert SUI die Frage, wie Nutzerinnen und Nutzer systematisch und strukturell in der Hochschullehre beteiligt werden können. SUI stellt die Erfahrungsexpertise von Menschen in den Vordergrund, die aufgrund ihrer eigenen Betroffenheit bzw. (Nicht-)Nutzung von Dienstleistungen eine einzigartige Perspektive beitragen können. In der Hochschulbildung ermöglicht SUI einen Dialog zwischen wissenschaftlichem Wissen und Erfahrungswissen, in dem Lehrende, Studierende und Nutzerinnen und Nutzer Sozialer Arbeit (idealerweise) voneinander lernen. Alle Beteiligten können neue Perspektiven auf die eigene Positionierung gewinnen.

Die Ziele von Service User Involvement lassen sich im Hinblick auf die Wirkungen differenzieren: für die Service User in der Empowermentperspektive und für die Studierenden in der Bildungsperspektive

(Laging/Heidenreich 2019). Die Empowermentperspektive rückt die Selbstbefähigung und Ermächtigung von Service Usern in den Vordergrund. Im Sinne der Bildungsperspektive verfolgt SUI die Verbesserung der akademischen Qualifizierung für Studierende. Im Vordergrund stehen beispielsweise der Abbau von Stereotypen, der Zugewinn von Empathie sowie die Erweiterung von Kommunikationsfähigkeiten der Studierenden (ebd., S. 18). Beide Perspektiven zielen letztlich auf eine Verbesserung und Weiterentwicklung sozialer Dienstleistungen ab. Nicht zuletzt ist SUI als Beitrag zu einer Demokratisierung von Dienstleistungsverhältnissen, aber auch der Hochschulen zu verstehen. Wichtige Vorarbeiten praktischer und wissenschaftlicher Art wurden hierzu in Großbritannien geleistet, wo SUI an Hochschulen für Soziale Arbeit seit mehr als 20 Jahren gesetzlich und institutionell verankert ist (siehe McLaughlin et al. 2020).

SUI – Formate für Lehr-Lern-Arrangements

Umsetzungsformate lassen sich in aller Kürze anhand von vier Kategorien differenzieren.

1. Materialien: Erfahrungsexpertinnen und -experten stellen diese selbst bereit oder beeinflussen entscheidend ihre Herstellung, z. B. autobiografisches Material oder Materialien von Selbstorganisationen/Selbstvertretungen. Auch die Kooperation von Lehrenden, Studierenden mit Erfahrungsexpertinnen und -experten ist denkbar, um Materialien zu produzieren, die die lebensweltliche Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer widerspiegeln und erfahrbar machen. Die so entstandenen Artefakte können gehört, gelesen oder gesehen werden und finden ihren Einsatz in der Lehre.

2. Dialog: Ein direkter Austausch zwischen den Studierenden und den Erfahrungsexpertinnen und -experten steht im Vordergrund und benötigt ein passendes Setting mit Absprachen, beispielsweise bezüglich Ort, Sitzordnung oder Kommunikationsregeln. Ein besonderes Format stellen sogenannte Gap-Mending-Seminare dar, in denen Studierende

und Erfahrungsexpertinnen und -experten gemeinsam an der Lösung eines aktuellen Problems im Sozialraum arbeiten (siehe hierzu Chiapparini 2016).

3. Lehr-Teams: Hochschullehrende gestalten mit Erfahrungsexpertinnen und -experten gemeinsam die Lehre, dazu zählt das partnerschaftliche Planen, Durchführen, Auswerten und Weiterentwickeln von Lehrveranstaltungen.

4. Auf struktureller Ebene: Erfahrungsexpertinnen und -experten beteiligen sich an der (Weiter-)Entwicklung von Studiengangskonzepten sowie der Strukturentwicklung von Hochschulen insgesamt.

Exemplarische Formate in der Umsetzung und Herausforderungen

Im Folgenden sollen einige Formate der Umsetzung exemplarisch beschrieben werden. In einem Projektseminar der Hochschule Esslingen wurde beispielsweise mit Studierenden an der Frage gearbeitet, wie die Perspektive von Nutzerinnen und Nutzern Sozialer Arbeit stärker in die Lehre einbezogen werden könnte. Die Seminargruppe befasste sich zunächst mit Literatur zum Thema, begann eigene Produkte zu planen und zu gestalten. Die Studierenden führten Interviews mit Nutzerinnen und Nutzern und destillierten hieraus lebensweltliche Erfahrungen, die z. B. in Form eines Films oder einer Webseite festgehalten wurden. Diese Materialien können in Zukunft in der Lehre Verwendung finden, um die Erfahrungen von Nutzerinnen und Nutzern sichtbar zu machen. In einem anderen Seminarkontext werden Nutzerinnen und Nutzer eingeladen, Präsentationen von Studierenden zu hören und gemeinsam zu diskutieren, was den direkten Dialog adressiert.³ Im Anschluss an das partizipative Forschungsprojekt „Qualitätsdialoge“ sollen Nutzerinnen und Nutzer der Hamburger Jugendämter in Fort- und Weiterbildung von Sozialarbeiterinnen und -arbeitern als Ko-Dozentinnen und -Dozenten eingesetzt werden. Die Erfahrungen aus diesen Umsetzungskontexten ähneln Berichten in einschlägigen Publikationen (siehe Laging/Heidenreich 2019). Gezeigt wird, dass Studierende deutliche Erkenntnisgewinne für sich beschreiben. Studierende legten dar, anders auf Nutzerinnen und Nutzer zu blicken, diese stärker als Subjekte wahrzunehmen, sie nicht so sehr als „Fälle“ zu betrachten, was der Forderung von Nutzerinnen und Nutzern Sozialer Arbeit entspricht (Ackermann/Stork 2021).

Für die Umsetzung von SUI in der Hochschulbildung ergeben sich einige praktische Herausforderungen: Erarbeitet werden müssen Lehr-Lern-Formate,

die offen genug sind für die gemeinsame Weiterentwicklung mit Erfahrungsexpertinnen und -experten und die Integration ihrer Perspektiven. Auch die Studierenden können, wie das Beispiel oben zeigt, in die Umsetzung von SUI-Formaten einbezogen werden. Im Sinne der Nutzerinnen und Nutzer gilt es, Formate zu entwickeln, in denen diese aktiv handeln und sprechen können – und sich nicht re-stigmatisiert wiederfinden. Zudem muss der Status von Expertinnen und Experten aus Erfahrung geklärt werden, können diese beispielsweise als Gastdozentinnen und -dozenten oder Lehrbeauftragte angestellt werden? Hinzu kommt die Kontaktaufnahme zu relevanten Personen und die Frage, wie hierbei Selbstorganisationen von Nutzerinnen und Nutzern berücksichtigt werden können.

SUI als De-Professionalisierung? Kritische Einwände

Zu rechnen ist nicht zuletzt mit einer gewissen Skepsis gegenüber der Beteiligung von Nutzerinnen und Nutzern in Sphären, die ursprünglich Professionellen, Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftlern und Lehrenden vorbehalten waren und sind. Ein Einwand könnte lauten, dass die Nutzerinnen und Nutzer ihre eigene Situation nicht überblicken, dass eine naive Übernahme der Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer zudem schlichtweg zur „Reproduktion von Miserabilität“ (Oelkers/Schrödter 2008, S. 159) führen würde. Es brauche ja gerade, so das Argument, wissenschaftliches und professionelles Wissen, um Dienstleistungen anbieten zu können, die die Lebenssituationen der Nutzerinnen und Nutzer wesentlich verbessern. Der Einwand verweist einerseits zu Recht auf notwendige wissenschaftliche und normative Fundierungen der SAGE-Professionen, andererseits aber auch auf die machtvolle Konstituierung derselben (Köngeter 2017). Eine Aufwertung von Erfahrungen und Wissen von Nutzerinnen und Nutzern könnte insofern als Gefährdung eines mühsam etablierten Diskurses wissenschaftlich fundierter Professionen gelesen werden.

Dem Einwand der naiven Übernahme der Nutzerperspektive möchten wir entgegenhalten, dass auch bei der Umsetzung von SUI die Aufgabe von Lehrenden bestehen bleibt, Wissen zu kontextualisieren. Dies bedeutet einerseits, unterschiedliche Erfahrungen verstehend nachzuvollziehen und in ihrer jeweiligen Eigensinnigkeit zu respektieren. Andererseits bedeutet dies, sich zwischen verschiedenen Wissensarealen hin- und herzubewegen, gewissermaßen durch eine Stadt mit verschiedenen Vierteln zu spazieren und dabei die Differenzen und Widersprüche neugierig zu betrachten. Wie für Prozesse

3 Diese Praxisbeispiele aus Veranstaltungen von Prof. Dr. Bettina Müller und Prof. Dr. Thomas Heidenreich von der FH Esslingen werden mit vielen anderen Berichten regelmäßig im SUI-Newsletter veröffentlicht: <https://www.researchgate.net/project/Newsletter-SERVICE-USER-INVOLVEMENT-IN-SOCIAL-WORK-EDUCATION-GERMANY>

„Soll die Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer künftig in der Hochschulbildung stärker verankert werden, so braucht es eine strukturelle Verankerung in den Curricula von Studiengängen, die für SAGE-Berufe ausbilden.“

partizipativer Sozialforschung beschrieben, kommt es dabei zu einem Dialog zwischen den verschiedenen Formen des alltäglich-lebensweltlichen sowie des wissenschaftlich-professionellen Wissens. Weder die eine noch die andere Wissensform wird dabei aufgelöst oder verliert ihre Relevanz. Vielmehr kommt es zu einer temporären Konvergenz der Perspektiven, aus der alle Beteiligten – hoffentlich – bereichert hervorgehen, um danach wieder, mit neuen Perspektiven angereichert, ihre eigenen Wege zu gehen (Thomas 2021).

Fazit: SUI als wechselseitiger Transfer mit Entwicklungsbedarfen

Mit SUI wird ein wechselseitiger Transfer angestoßen – auch im Sinne der „Third Mission“. Die Relevanz lebensweltlicher Expertise wird dabei betont, Hochschulen werden nicht bloß als einseitige Wissenslieferanten konzeptioniert. Einige grundlegende Aspekte des Ansatzes sowie Herausforderungen in der Realisierung wurden hier skizziert. Die Umsetzung von SUI steht im Feld der SAGE-Disziplinen noch am Anfang einer Entwicklung, es müssen noch einige

weitere Klärungen vorgenommen werden. Aus Perspektive der Wissenschaft wäre zunächst zu erheben, welche Formen von SUI derzeit an Hochschulen realisiert werden. Systematischer zu durchdringen wäre ebenfalls die Frage nach dem „Impact“ von SUI (vgl. Dettmann/Scholz 2021).

Zur praktischen Realisierung von SUI – damit wir auch an den Hochschulen gewissermaßen stärker leben, was wir lehren – könnte die Schaffung von Koordinierungsstellen beitragen. Diese müssten Kontakt zu Selbsthilfeorganisationen aufbauen und pflegen, organisatorische und fachliche Ressourcen für die Umsetzung von SUI zur Verfügung stellen. Soll die Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer künftig in der Hochschulbildung stärker verankert werden, so braucht es darüber hinaus eine strukturelle Verankerung in den Curricula von Studiengängen, die für SAGE-Berufe ausbilden. Das Ziel bei diesen Anstrengungen bleibt „meaningful involvement“ – im Sinne einer Verbesserung und Weiterentwicklung von Dienstleistungsangeboten wie auch der weiteren Demokratisierung von Hochschulen unter der Berücksichtigung des Wissens der Nutzerinnen und Nutzer. ■

- Ackermann, Timo; Stork, Remi: Eltern als Co-Forschende in Qualitätsdialogen. In: Faltermeier, Josef/Knuth, Nicole/Stork, Remi (Hrsg.): Handbuch Eltern in den Hilfen zur Erziehung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 2021, S. 176–192.
- Ackermann, Timo; Robin, Pierrine: Partizipation, Akteure und Entscheidungen im Kinderschutz. Wie lassen sich hilfreiche Prozesse zwischen allen Beteiligten gestalten? In: Böwer, Michael/Kotthaus, Jochem (Hrsg.): Praxisbuch Kinderschutz. Professionelle Herausforderungen bewältigen. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 2018, S. 189–206.
- Beresford, Peter: Theory and Practice of User Involvement in Research. Making the Connection with Public Policy and Practise. In: Lowes, Leslay; Hulatt, Ian (Hrsg.): Involving Service Users in Health and Social Care Research. London: Routledge 2005, S. 6–17.
- Chiapparini, Emanuela; Schuwey, Claudia; Beyeler, Michelle; Reynaud, Caroline; Guerry, Sophie; Blanchet, Nathalie; Lucas, Barbara: Modelle der Partizipation armutsbetroffener und -gefährdeter Personen in der Armutsbekämpfung und -prävention. Forschungsbericht Nr. 7/20, Bundesamt für Sozialversicherungen, 2020.
- Chiapparini, Emanuela (Hrsg.): The Service User as a Partner in Social Work Projects and Education. Opladen: Barbara Budrich 2016.
- Dettmann, Marlene-Anne; Scholz, Katharina: Service User Involvement in der Hochschulqualifizierung für Soziale Arbeit. Chancen und Wirkungen. In: die hochschule, Nr. 1, Jg. 30 (2021), S. 56–69.
- Königter, Stefan: Professionalität. In: Fabian Kessl, Elke Kruse, Sabine Stövesand und Werner Thole (Hrsg.): Soziale Arbeit - Kernthemen und Problemfelder. Opladen, Toronto, 2017, S. 87–105.
- Laging, Marion; Heidenreich, Thomas: Towards a Conceptual Framework of Service User Involvement in Social Work Education: Empowerment and Educational Perspectives. Journal of Social Work Education 55/1 (2019), S. 1–12.
- McLaughlin, Hugh; Beresford, Peter; Cameron, Colin; Casey, Helen; Duffy, Joe (Hrsg.): The Routledge handbook of service user involvement in human services research and education. Abingdon, Oxon, New York, NY: Routledge 2020.
- Oelkers, Nina; Schrödter, Mark: Kindeswohl und Kindeswille. Zum Wohlergehen von Kindern aus der Perspektive des Capability Approach. In: Capabilities – Handlungsbefähigung und Verwirklichungschancen in der Erziehungswissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, S. 143–161.
- Schnurr, Stefan: Partizipation. In: Graßhoff, Gunther; Renker, Anna; Schröer, Wolfgang (Hrsg.): Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung. Wiesbaden: Springer VS 2018, S. 631–648.
- Thomas, Stefan: Partizipatives Peer-Research mit Jugendlichen. In: Dietrich, Marc et al. (Hrsg.): Begegnen, Bewegen und Synergien stiften. Wiesbaden: Springer, 2021, S. 37–54.

Gesellschaft gestalten: Verwaltungswissenschaften als Managementlehre

Die Verwaltungswissenschaften sind in Lehre und Forschung stark fragmentiert. Authentische Praxisprojekte schaffen Gelegenheiten, dass Studierende diese Disziplin interdisziplinär erleben und die Wirkung öffentlichen Handelns verbessern.

Von Prof. Dr. Elmar Hinz



Foto: Aliz Lesonci

PROF. DR. ELMAR HINZ

Professor für
Verwaltungswissenschaften
Hochschule Nordhausen
Weinberghof 4
www.hs-nordhausen.de/ipmg
hinz@hs-nordhausen.de

Durch öffentliche Verwaltungen zu erfüllende Aufgaben sind komplex und vielfältig. Die dabei erstellten Leistungen sollen nicht nur für Bürgerinnen und Bürger eine hohe Servicequalität erreichen, sondern auch zu einer Verbesserung der Daseinsvorsorge der gesamten Gesellschaft beitragen. Häufig sind unterschiedliche Interessen auszugleichen sowie über rechtliche und ökonomische Handlungsspielräume am konkreten Fall einer spezifischen Verwaltungsorganisation zu entscheiden.

Für Studierende mit überdurchschnittlichen Leistungen ist der öffentliche Dienst der attraktivste Arbeitgeber (Ernst & Young 2018). Ausschlaggebend sind dabei die Arbeitsplatzsicherheit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Erst nachrangig wird ein hohes Einkommen genannt.

Der öffentliche Dienst ist einer der größten Arbeitgeber in Deutschland

Das Spektrum unterschiedlicher Verwaltungsorganisationen von Bundes- über Landes- zu Kommunalverwaltungen, von öffentlich-rechtlicher Körperschaft bis öffentlichen Unternehmen in privater Rechtsform ist sehr breit. Mit dem Angestellten- oder Beamtenstatus werden zwei Beschäftigungsverhältnisse angeboten, die an unterschiedliche Qualifikationsvoraussetzungen gebunden sind. In individuellen Karriereverläufen ist dabei zunehmend zu beobachten, dass Mitarbeitende als Angestellte beginnen und schließlich Beamte werden.

Ebenso breit sind die Tätigkeitsprofile in Verwaltungen: Für manche Tätigkeitsprofile wie Bauingenieurwesen und soziale Arbeit können Absolventinnen und Absolventen nach einem entsprechenden Studium entscheiden, ob sie in den öffentlichen Dienst eintreten oder in der privaten Wirtschaft oder bei einer Non-Profit-Organisation arbeiten wollen. Andere Tätigkeitsprofile z. B. der Rentenversicherung, der Finanzverwaltung oder des Archivwesens sind von Studienbeginn an auf eine entsprechende Beschäftigung im öffentlichen Sektor ausgerichtet. Diese Studierenden studieren dual an träger- und bundesländerspezifisch unterschiedlich organisierten Hochschulen für den öffentlichen Dienst, die ähnlich alt sind wie die Fachhochschulen (HRK 2004). Neben diesen fachlichen Expertinnen und Experten braucht es in allen Bereichen der Verwaltung Menschen, die interdisziplinär die Erfüllung öffentlicher Aufgaben rechtlich und ökonomisch ermöglichen. Für dieses Tätigkeitsprofil kann Public Management studiert werden.

Die Gemeinsamkeit von über 40 Hochschulen und Akademien für den öffentlichen Dienst mit mehr als 50.000 Studierenden und 650 Professorinnen und Professoren sowie mehr als 1.000 hauptamtlichen Dozenten ist ihre Ausrichtung auf den öffentlichen Dienst (Beck/Stember 2018). Im dualen Studienmodell für den Bachelorabschluss sind die Studierenden meist Beamtenanwärter. Neben vielen anderen Studiengängen kann an diesen Hochschulen auch Public Management, Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre oder öffentliche Betriebswirtschaftslehre studiert

Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6576099>

werden. Die Auswahlverfahren sind folglich mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten zwischen Hochschule und Verwaltung sowie Fristen jenseits von Semestern organisiert.

Zur bundesländerübergreifenden Anerkennung von Studiengängen mit Bachelorabschluss als Voraussetzungen für ein späteres Beschäftigungsverhältnis als Beamtin oder Beamter (Laufbahnbefähigung für den gehobenen allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienst) sind inhaltliche Mindeststandards durch die Innenministerkonferenz vorgegeben (Positionspapier 2005). Dabei liegt weiterhin ein deutlicher Fokus auf der Vermittlung von Kenntnissen der Rechtsanwendung und auf der formalen Beherrschung von Verwaltungsverfahren. So soll auch bei einer ökonomischen Schwerpunktsetzung ein Drittel des Studienumfangs Recht sein. Ebenso sind mindestens zwölf Monate berufspraktische Studienzeit vorgesehen. Gleichwohl wird von einem entsprechenden Studium erwartet, dass Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenzen entwickelt werden. Anforderungen wie flexibles Reagieren auf gesellschaftliche Veränderungen, Organisations-, Planungs- und Entscheidungstechniken, Selbstorganisation, Teamfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft können dabei fachlich auch dem Bereich der Managementlehre zugeordnet werden. Gleichwohl ist nicht unstrittig, ob das weiterhin relevante Leitbild des juristisch geschulten Generalisten überhaupt zur Bewältigung aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen befähigt (Reichard/Röber 2019).

Als traditionelle Stärke der Hochschulen für den öffentlichen Dienst wird die Lehre und ihre Praxisnähe angesehen. Jenseits der gemeinsamen Ausrichtung auf den öffentlichen Dienst sind ihre hochschulrechtliche Ausgangslage, der Status ihrer Studierenden sowie das Selbstverständnis aber unterschiedlich. Insoweit sind die Hochschulen für den öffentlichen Dienst kein „monolithischer Block“ mehr (HRK 2004). Allerdings sind nur in einigen Bundesländern entsprechende Studiengänge an allgemeinen Hochschulen eingerichtet worden; in wenigen Bundesländern kann Public Management zwar entlang der Mindeststandards der Innenministerkonferenz, aber ohne ein Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnis mit einer Verwaltung studiert werden (u. a. HWR Berlin, Hochschule Harz, Hochschule Nordhausen).

Für den Zugang zum höheren Dienst ist weiterhin das Studium der Rechtswissenschaften von großer Bedeutung. Daneben qualifizieren besonders breiter angelegte Masterstudiengänge, die explizit den Schwerpunkt auf die öffentliche Verwaltung legen, für den Zugang zum höheren Verwaltungsdienst mit Führungs- und Managementaufgaben. Umfangreiche

„In meinen Lehrveranstaltungen kann ich beeinflussen, dass Studierende meine Disziplin als interdisziplinäre Managementlehre erleben.“

Studien über individuelle Karriereverläufe im öffentlichen Dienst jenseits der Ministerialverwaltung liegen nicht vor.

Hinzu kommt, dass nur an wenigen Einrichtungen der öffentlichen Hochschulbildung Verwaltungswissenschaften grundständig und ohne Beschäftigungsverhältnis mit einer Verwaltung studiert werden kann (u. a. Universität Konstanz, Universität Potsdam). Wer in Deutschland Verwaltungswissenschaftler wird, wird das nach Abschluss des Studiums – die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer ist für ihre postgradualen Studiengänge bekannt. Letztlich bleiben daher verwaltungswissenschaftlich Forschende ihren Heimatdisziplinen wie Politik, Recht oder Ökonomie verbunden. Sie sind aber sowohl in ihren Heimatdisziplinen als auch in ihren Heimatinstitutionen nur begrenzt an die dort relevanten Diskurse angebunden (Bauer/Becker 2017). In der Selbstwahrnehmung der Forschenden haben die Verwaltungswissenschaften zudem in Deutschland nur eine geringe Relevanz. Dennoch sehen sich Verwaltungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler für ihre Forschung im engen Austausch mit ihrem Untersuchungsobjekt. Wer praktisch relevant sein will, publiziert – entgegen dem Trend in der Wissenschaft – national.

Grundlegende Arbeiten wie z. B. von Lorenz von Stein betonten bereits vor über 100 Jahren das interdisziplinäre Forschen: Schon damals wurde eine einheitliche „Policey- und Staatswissenschaft“ gefordert (Bogumil/Jann 2020). Heute wird von einer modernen Regierungslehre erwartet, auch das Erbringen von Leistungen organisieren zu können. Das gelingt nur mit Bezügen zum Politikfeld der betrachteten Leistung, sodass ein Leitbild einer modernen Verwaltungswissenschaft eine politikwissenschaftlich inspirierte Organisationsforschung bzw. eine managementorientierte Politikwissenschaft ist (Schröter 2018). Wird insoweit die Erfüllung öffentlicher Aufgaben fokussiert, können nicht nur organisationsübergreifende Analysen des arbeitenden Staats, sondern auch Spannungsfelder zwischen theoretischer und praktischer Ausrichtung der Disziplin immer wieder Gegenstand von Untersuchungen mit unterschiedlichen Perspektiven und

„Gerade in der individuellen Begleitung des wissenschaftlichen Arbeitens in Lehre und Forschung kann ich mit und für Studierende individuell Situationen schaffen, die Kompass und Weg durch die fragmentierte verwaltungswissenschaftliche Landschaft in Deutschland sind.“

Fragestellungen werden. Dabei kann heute auch das Konzept des Staates in den Hintergrund rücken.

In Deutschland wird Public Management häufig als öffentliche Betriebswirtschaftslehre verstanden (Bogumil/Jann 2020), während international eine breitere Perspektive vertreten wird. Als Lehre der Steuerung komplexer Organisationen oder Organisationsnetzwerke mit ihren vielfältigen Aufgaben und Außenbeziehungen sind interne Strukturen und Prozesse ein wichtiges Erkenntnis- und Steuerungsobjekt. Bisweilen wird die akteurszentrierte Perspektive verlassen und stärker institutionalistisch nach den für eine öffentliche Aufgabe relevanten Regelungsstrukturen gefragt: Dann steht das Verhältnis von staatlichen zu nicht staatlichen Akteuren und deren Koordination und Kooperation im Vordergrund. Verwaltungswissenschaften als Managementlehre klärt, wie ein Staat an Handlungsfähigkeit gewinnt, seine Arbeit organisiert und was geeignete Instrumente zur Erfüllung seiner Aufgaben sind. Dabei ist in Deutschland weder eine Leitdisziplin noch ein disziplinübergreifendes Publikationsorgan zu erkennen – publiziert wird in den der eigenen Herkunftsdisziplin nahestehenden Zeitschriften.

Die verwaltungswissenschaftliche Landschaft ist in Deutschland fragmentiert

Der Verwaltungsarbeitsmarkt kann sowohl auf Angebots- als auch auf Nachfrageseite als heterogen und von außen als nicht transparent charakterisiert werden. Es ist nicht zu erkennen, dass sich diese bereits länger bekannte Diagnose zukünftig deutlich verändern wird. Tatsächlich erfahren viele Verwaltungsorganisationen den Fachkräftemangel nun auch in Tätigkeitsprofilen wie der allgemeinen Verwaltung, ohne dieser Herausforderung begegnen zu können. Möglicherweise geht aber mancher Studieninteressierte, der zur Gestaltung von Gesellschaft durch die Organisation von öffentlichen Aufgaben befähigt werden wollte, bereits auf der Suche nach einem geeigneten Studienangebot verloren?

Als Lehrender an der Hochschule Nordhausen und damit an einer Hochschule, die einen der wenigen freien Studiengänge für Public Management mit starkem wirtschaftswissenschaftlichem Fokus anbietet, kann ich dieses Umfeld schwer beeinflussen. Auch unser Curriculum orientiert sich an den Mindeststandards der Innenministerkonferenz. In diesem komplexen Ökosystem hilft es aber, Studierenden Orientierung zu geben und ausgehend von ihren Stärken einen individuellen Weg für eine Karriere im öffentlichen Dienst zu entwickeln. Auch mit Verweisen auf die Karriereverläufe von Alumni lernen die Studierenden so, die Chancen des veränderten Arbeitsmarktes für sich zu nutzen.

In meinen Lehrveranstaltungen kann ich beeinflussen, dass Studierende meine Disziplin als interdisziplinäre Managementlehre erleben und dadurch zur Verbesserung der Wirkung öffentlichen Handelns befähigt werden. Zur Entwicklung hoher fachlicher Kompetenzen in einem interdisziplinären Fach und einer zunehmend herausfordernden Berufspraxis, die auf die freiheitliche demokratische Grundordnung verpflichtet ist, gehören fundiertes Wissen, fokussiertes und vernetztes Denken, sprachlich und schriftlich klares Formulieren sowie Entscheidungsfreude. Bereits in Grundlagenfächern wie Verwaltungswissenschaften als Managementlehre oder Management öffentlicher Organisationen setze ich daher kleine Fallstudien in der Lehre und als Prüfungsleistung ein. Diese Fallstudien sind von Praxisbeispielen unterschiedlicher öffentlicher Aufgaben inspiriert, aber didaktisch stark reduziert. So sollen die in der Lehre vermittelten Instrumente in einem neuen Zusammenhang verstanden und theoretisch reflektiert werden. Als Prüfungsleistung kann entlang fachlicher Kompetenzen nachvollzogen werden, inwieweit die Studierenden zur entscheidungsorientierten Begründung befähigt worden sind. In fortgeschrittenen Lehrveranstaltungen werden diese Prüfungsleistungen noch stärker an den praktischen Arbeitsalltag zukünftiger Führungskräfte angelehnt: Im Wechsel von Einzel- und Gruppenarbeiten und in aufeinander

aufbauenden Arbeitspaketen werden die öffentliche Aufgabenerfüllung verändernde Themen vom Umsetzungskonzept bis hin zur Gemeinderatsvorlage bearbeitet.

Gerade in den Verwaltungswissenschaften bedeutet angewandte Forschung, Theorie und Praxis einerseits gedanklich zu trennen und andererseits aufeinander beziehen zu können. Die in unserem Curriculum integrierten Praktika werden zwar von uns als Lehrenden begleitet, sind aber stark durch die Berufspraxis geprägt. Die Fokussierung auf das tiefe Verständnis eines Falls einer öffentlichen Aufgabe als politikwissenschaftlich inspirierte Organisationsforschung ist dabei selten möglich. Stattdessen können an der Hochschule mit authentischen Praxisprojekten in Lehre und Forschung Gelegenheiten geschaffen werden, wie die Gestaltung von Gesellschaft von Verwaltungen organisiert wird. Projekte sind nicht nur neuartig und zeitlich begrenzt, sie können auch zur Umsetzung von Strategien eingesetzt werden (Bea et al. 2020). In vertiefenden Lehrveranstaltungen z. B. zum Verwaltungsmarketing und zur strategischen Verwaltungsführung werden in Kleingruppen und zusammen mit der Praxis z. B. Lösungsansätze zur Konkretisierung von sozialräumlicher Planung, Digitalisierung öffentlicher Leistungen oder Strategien der Demografieanpassung entwickelt. Gemeinsam ist diesen Projekten, dass sie immer auf die Gestaltung einer oder mehrerer öffentlicher Aufgaben fokussiert sind. Durch die Projektarbeit beginnen die Studierenden, ihre fachlichen Stärken im Recht oder in den unterschiedlichen Fachgebieten der Betriebswirtschaft zu entdecken sowie interdisziplinäre Zusammenhänge zu erkennen. Schließlich ist gerade auch der individuelle Austausch über wissenschaftliche Abschlussarbeiten eine Gelegenheit, Studierende aller Studienabschnitte mit Respekt für individuelle Bildungsbiografien und Impulsen zur Entwicklung der eigenen Karriere zu begleiten.

Mit außercurricularen Projekten wecke ich Neugier und motiviere, die Vielfalt der Verwaltungswelt zu gestalten. Forschungsprojekte unseres In-Instituts mit der Praxis befassen sich mit Regionalstrategien wirtschaftlicher Entwicklung, vernetzten Geschäftsmodellen öffentlicher Aufgabenerfüllung, interkommunaler Zusammenarbeit in der Klärschlammabeseitigung, der Diffusion der Ideen von GovTechs sowie der Akzeptanz von Naturgipsabbau. Als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Studierende dann zur Mitgestaltung auch über die Zeit des Studiums hinaus eingeladen und können so erste Erfahrung in verantwortungsvollen Positionen im Austausch mit der Praxis sammeln. Zur Lösung der diesen Projekten zugrunde liegenden Herausforderung ist in der Regel praxis- und problembezogen eine gemeinsame Sprache jenseits der Kunstsprache der Theorie und der Methodensprache der Praxis zu entwickeln. Diese generalistische Kompetenz wird dann durch Kombination der im Team verfügbaren Fachkompetenzen zur Entwicklung innovativer Lösungsansätze eingesetzt, die sowohl für die Praxis funktionieren als auch die Verwaltungswissenschaften interessieren.

Gerade in der individuellen Begleitung des wissenschaftlichen Arbeitens in Lehre und Forschung kann ich mit und für Studierende individuell Situationen schaffen, die Kompass und Weg durch die fragmentierte verwaltungswissenschaftliche Landschaft in Deutschland sind. Wer in diesem breiten Feld weiß, was seine fachliche Expertise ist, kann in interdisziplinären Teams einen Beitrag zur Steigerung der Wirkung des öffentlichen Handelns leisten. Zur Gestaltung von Gesellschaft ist also befähigt, wer bereits nach dem ersten Studium dokumentieren kann, dass er die Entwicklung wirksamer Pläne öffentlicher Aufgabenwahrnehmung zusammen mit anderen organisieren kann. ■

Bauer, Michael W.; Becker, Stefan: Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Relevanz und Reputation im Urteil der Fachvertreterinnen und Fachvertreter. In: der moderne staat. Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Nr. 1, Jg. 10, 2017, S. 31-48.

Bea, Franz Xaver; Scheurer; Steffen; Hesselmann, Sabine (Bea et al. 2020): Projektmanagement. UVK Verlag, 3. Auflage 2020.

Beck, Joachim; Stember, Jürgen (Beck/Stember 2018): Praxisorientierte Forschung an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst – Perspektiven und gemeinsamer Aufbruch. In: Beck, Joachim; Stember, Jürgen (Hrsg.): Perspektiven der angewandten Verwaltungsforschung in Deutschland. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft 2018, S. 11-26.

Bogumil, Jörg; Jann, Werner: Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Berlin: Springer Verlag 2020.

Ernst & Young: EY Studentenstudie 2018. In welche Branchen zieht es Studenten in Deutschland? Juli 2018.

HRK: Zur Zusammenarbeit mit Verwaltungsinternen Fachhochschulen (FHöD). Entschließung des Plenums der HRK vom 9. November 2004.

Innenministerkonferenz: Positionspapier zur Gleichwertigkeit von Bachelor-Studiengängen und -Abschlüssen mit Diplom Studiengängen und -Abschlüssen an Fachhochschulen im Rahmen einer Ausbildung für den gehobenen allgemeinen (nichttechnischen) Verwaltungsdienst, 24. Juni 2005.

Reichard, Christoph; Röber, Manfred: Ausbildung, Rekrutierung und Personalentwicklung. In: Veit, Sylvia (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Berlin: Springer Verlag 2019, S. 1-11.

Schröter, Eckhard (Schröter 2018): Verwaltungswissenschaft. In: Voigt, Rüdiger (Hrsg.): Handbuch Staat 2018. Berlin: Springer Verlag, S. 153-163.

50 Jahre Hochschullehrerbund *h/b*

h/b blickt auf 50 Jahre erfolgreiche hochschulpolitische Arbeit zurück

Am Freitag, dem 20. Mai 2022, feierte der Hochschullehrerbund *h/b* sein Jubiläum mit einem Kolloquium und einem Festakt in Frankfurt am Main. Prominente Gratulantinnen und Gratulanten widmeten dem *h/b* Grußbotschaften anlässlich seines 50-jährigen Bestehens. Dazu gehörten Bundesforschungsministerin Bettina Stark-Watzinger, der Minister für Wissenschaft, Energie, Klimaschutz und Umwelt des Landes Sachsen-Anhalt Professor Armin Willingmann, der Aufsichtsratsvorsitzende der Siemens Energy AG und Daimler Truck Holding AG Joe Kaeser und der Präsident der European University Association (EUA) Professor Dr. Michael Murphy. In dem gut einstündigen Festakt ab 11:00 Uhr hoben die Festrednerinnen und -redner per Videobotschaft die erfolgreiche Entwicklung der Hochschulen für angewandte Wissenschaften hervor und betonten dabei, dass sie mit ihrem Profil der angewandten Lehre und Forschung eine wichtige Aufgabe im deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystem erfüllen und unverzichtbar geworden sind. Bundesministerin Stark-Watzinger betonte das breite Spektrum an Kompetenzen der Professorinnen und Professoren der HAW, mit dem diese ein verlässlicher Kooperationspartner auch für Unternehmen und Institutionen in den Regionen geworden seien. Minister Armin Willingmann gab der Hoffnung Ausdruck, dass die Regelungen in Sachsen-Anhalt und Hessen zum eigenständigen Promotionsrecht der HAW auf die übrigen Bundesländer ausstrahlen werden. Joe Kaeser blickt in einem persönlich geprägten Grußwort zurück

auf seine Studienzeit an der damaligen Fachhochschule Regensburg. Als wichtige Zielsetzungen in Deutschland sieht er vor dem Hintergrund eines sich verschärfenden internationalen Wettbewerbs das Aufholen des derzeitigen Digitalisierungsrückstands, noch größere Anstrengungen für Bildungsgerechtigkeit und eine stärkere Konzentration auf Zukunftsfelder. Die HAW leisteten dazu einen unverzichtbaren Beitrag. Michael Murphy verwies in seinem Grußwort auf die zurückliegenden Erfolge im europäischen Hochschulraum bei der Flexibilisierung von akademischen Karrieren und auf die gewachsene Attraktivität der europäischen Hochschulen.

h/b-Präsident Professor Dr. Nicolai Müller-Bromley blickte in seiner Begrüßung auf das Erreichte des Hochschullehrerbunds in seiner 50-jährigen Geschichte zurück: „Der *h/b* hat seit seiner Gründung den erfolgreichen Weg der Fachhochschulen zu den heutigen Hochschulen für angewandte Wissenschaften begleitet und mitgestaltet“. Erfolge verzeichnete er bei der Besoldung, bei der Positionierung der HAW in der Hochschullandschaft, bei der Anerkennung der Abschlüsse an HAW, bei der Akzeptanz der Wissenschaftsfreiheit für Professorinnen und Professoren der HAW oder bei der Gleichberechtigung von angewandter Forschung. In der Zukunft sieht er die Professorinnen und Professoren der HAW mit ihrer typenbildenden Doppelqualifikation in Wissenschaft und deren Anwendung in der Berufspraxis sowie ihrer interdisziplinären Ausrichtung als die zentralen Akteurinnen und Akteure

bei der Lösung der großen Fragen unserer Gesellschaft wie Klimawandel, nachhaltiges Wirtschaftswachstum, Digitalisierung, demografische Entwicklung, Erhalt der Demokratie oder sozialer Zusammenhalt unserer Gesellschaft. Müller-Bromley dankte in seinem Schlusswort allen Ehrenamtlichen, die den Verband über 50 Jahre durch ihr Engagement getragen und die Hochschulpolitik im Sinne der HAW gestaltet haben. Das Zusammenwirken der ehrenamtlich tätigen Professorinnen und Professoren aus den HAW und einer hauptamtlich arbeitenden Geschäftsstelle trägt wesentlich zum Erfolg des *h/b* bei.

Den zweiten Teil der Feierlichkeiten bildete das Kolloquium in Präsenz unter dem Titel „Die gesellschaftliche Verantwortung der HAW in Lehre und Forschung“. Die drei Impulsreferate wurden gehalten zu den Themen „Universities without Walls“ der stellvertretenden Direktorin der EUA Anna-Lena Claeys-Kulik, „Die HAW in regionalen Innovationsökosystemen“ von Professor Dr. Kai Thürbach und „Gesellschaftliche Herausforderungen und die Verantwortung von SAGE in Lehre und Forschung“ der Professorin und ehemaligen Rektorin Dr. Theda Borde von der Alice-Salomon-Hochschule Berlin. Drei Arbeitsgruppen vertieften die Impulse in anschließenden Diskussionsrunden. Vertreterinnen und Vertreter der MINT-Fächer nutzten die Gelegenheit, sich mit dem durch Theda Borde vorgestellten Bereich und Begriff SAGE innerhalb einer Arbeitsgruppe auseinanderzusetzen, der das Fächerspektrum von Sozialer Arbeit über Gesundheit und Pflege bis zu Erziehung und Bildung abdeckt.

Intensiv wurde das Projekt der neuen Bundesregierung für die stärkere Förderung von angewandter Forschung durch eine neue Agentur für Transfer und Innovation (DATI) diskutiert. Seit 2016 setzen sich die HAW dafür ein, dass die angewandte Forschung einen gleichberechtigten und ihrer Bedeutung entsprechenden Platz in der deutschen Förderlandschaft erhält (siehe DNH 2022-2, S. 22 f.). Denn für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen im Klimaschutz, bei der Energiewende, bei der Digitalisierung,



Foto: *h/b* / @liquid-frankfurt.de

Zum Festakt anlässlich des 50-jährigen Jubiläums des Hochschullehrerbunds *h/b* gratulieren Vertreter aus Politik und Wirtschaft, u. a. Festredner Joe Kaeser, Aufsichtsratsvorsitzender der Siemens Energy AG und Daimler Truck Holding AG.

in der Verwaltung, im sozialen und im Gesundheitsbereich bedarf es eines deutlichen Beitrags der anwendungsorientierten Forschung. Einig waren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass die bestehenden Förderprogramme nicht beschnitten werden dürfen und die DATI parallel mit eigenen Mitteln ausgestattet werden muss.

h/b-Bundesvereinigung

Delegiertenversammlung wieder in Präsenz

Nach zwei Jahren, in denen die jährlichen Delegiertenversammlungen des Hochschullehrerbunds **h/b** als hybride Veranstaltungen durchgeführt werden mussten, fand die diesjährige Tagung am 21. Mai 2022 in Frankfurt am Main als Präsenzveranstaltung statt. Sehr positiv nahmen die 54 Delegierten aus den Landesverbänden und -gruppen den nun wieder möglichen persönlichen Austausch vor Ort auf. In seinem Bericht über die Arbeit des Bundespräsidiums im vergangenen Jahr 2021 ging **h/b**-Präsident Nicolai Müller-Bromley auf die Schwerpunkte der hochschulpolitischen Arbeit der Bundesvereinigung ein, insbesondere auf die Aktivitäten bezüglich einer Anpassung der zu hohen Lehrverpflichtung der Professorinnen und Professoren an den HAW, der Einführung von Tandem- und Nachwuchsprofessuren in drei Landeshochschulgesetzen, die nach Auffassung des **h/b** nicht die Probleme bei der Nachwuchsgewinnung im professoralen Bereich an HAW lösen können, und auf die erfreuliche Entwicklung bei der Gründung einer neuen Fördereinrichtung für angewandte Forschung durch die nach der Bundestagswahl 2021 neu gebildete Regierung. Dazu hatte die Bundesvereinigung wesentliche Eckpunkte in einer Arbeitsgruppe diskutiert und ein Konzept vorgelegt.

Moderiert wurden Festakt und Kolloquium vom Wissenschaftsjournalisten Dr. Jan-Martin Wiarda.

Zur Videoaufzeichnung des Festaktes:

<https://www.hlb.de/politik-und-medien/aktuelle-informationen>

Karla Neschke

Die Bundesvereinigung setzte ihr während der Kampagne „Erfolg braucht HAW“ begonnenes Engagement auf Twitter auch im letzten Jahr fort und baute das Engagement auf den bestehenden Social-Media-Kanälen XING und LinkedIn aus. Mit Unterstützung eines dazu eingerichteten Volontariats konnten die Followerzahlen kontinuierlich gesteigert werden. Mit eigenen Inhalten und durch die Beteiligung an aktuellen hochschulpolitischen Diskussionen wurde die Reichweite in den Sozialen Medien erhöht und so das hochschulpolitische Engagements des **h/b** sichtbar.

Die Delegierten diskutierten Maßnahmen zur Stärkung des Rechtsschutzes und beschlossen eine moderate Änderung der dafür eingeführten Rechtsschutzsatzung. Einstimmig erfolgte der Beschluss zur Anhebung des an die Bundesvereinigung abzuführenden Mitgliedsbeitrags auf 120 Euro je Mitglied ab dem Jahre 2024. Damit soll es gelingen, die für die Verbandsarbeit wichtige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ausbauen und die zu erwartenden Preissteigerungen ausgleichen zu können.

Karla Neschke

h/b-Kolumne

Betreuung fair anrechnen!

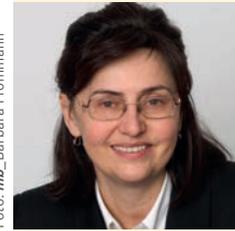


Foto: **h/b** Barbara Frommann

Olga Rösch

Betreuung, Prüfung und Begutachtung von Abschlussarbeiten sind als Bestandteil der Hochschulprüfungen gesetzliche Aufgabe der Professorinnen und Professoren. Die Anrechnung dieser Tätigkeiten auf die Lehrverpflichtung durch Lehrverpflichtungsverordnungen (LVVO) oder hochschulinterne Regelungen ergibt ein unübersichtliches Bild und wird von unseren Mitgliedern immer wieder problematisiert. Die Vorschriften der LVVO reichen von „wird angerechnet“ über „kann“ bis zu gar keinen Regelungen, und auch die hochschulinternen Regelungen fallen sehr unterschiedlich aus. Schon die Einschätzung der zeitlichen Arbeitsbelastung und ihre Umrechnung in LVS variieren stark. In einigen Hochschulen beginnt die Anrechnung erst oberhalb einer Schwelle bereits betreuter Abschlussarbeiten, manche Länder sehen nur bei „überdurchschnittlicher“ Belastung eine Anrechnung vor.

Dem erheblichen Anstieg der Zahl von Studierenden je Professur und der Verdoppelung der Anzahl der Abschlussarbeiten je Student gegenüber den Diplom-Zeiten wurde dabei kaum je Rechnung getragen. Unbestimmtheit in den LVVO und Delegation der Regelungen als Ermessensentscheidung an das Dekanat bergen erfahrungsgemäß Konfliktpotenzial. Jedenfalls ist zu fordern:

- Anrechnung aller betreuten Abschlussarbeiten auf die Lehrverpflichtung! Jede Nichtanrechnung bedeutet de facto eine Erhöhung der ohnehin zu hohen Lehrbelastung.
- Der Anrechnungswert soll dem tatsächlich erforderlichen Aufwand entsprechen und zumindest innerhalb eines Bundeslandes einheitlich und transparent geregelt werden, um faire Gleichbehandlung zu erreichen und den Lehrenden mehr Rechtssicherheit zu geben.

Ihre Olga Rösch

Vizepräsidentin der **h/b**-Bundesvereinigung



Foto: Edwin Schicker

h/b-Präsident Prof. Dr. Nicolai Müller-Bromley (stehend, im Bild rechts) berichtet den Delegierten über die Arbeit des Bundespräsidiums zur Delegiertenversammlung 2022.

Die Exzellenz der Hochschulen für angewandte Wissenschaften

An einer modernen HAW muss die Leistungsdimension Forschung und Entwicklung auf Augenhöhe mit der Lehre stehen. Partizipativer Transfer ist der Schlüssel, um sich als exzellenter Bildungs- und Forschungspartner in Zukunftsfragen zu positionieren.

Von Prof. Dr. Frank E. P. Dievernich



Foto: Natalie Färber

PROF. DR. FRANK E. P. DIEVERNICH

Präsident der Frankfurt University of Applied Sciences (Frankfurt UAS)
Vorsitzender der HAW Hessen
Frankfurt University of Applied Sciences
Nibelungenplatz 1
60318 Frankfurt am Main
praesident@fra-uas.de
www.frankfurt-university.de

Der Exzellenzbegriff ist gerade mit Bezug auf die Forschung bereits durch die Universitäten belegt. Dennoch soll dies nicht davon abhalten, die Frage nach einem herausragenden Leistungsausweis an jenen Hochschultyp zu richten, der in den letzten Jahren sein 50-jähriges Jubiläum feierte: die Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW), gestartet 1971 als Fachhochschulen. Diese Frage in Zeiten eines epochalen gesellschaftlichen Wandels zu stellen – Schlagworte digitale Transformation, Klimawandel, Migrationsbewegungen, Pandemie –, erscheint zweckmäßig, brauchen wir doch in der Gesamtheit ein exzellentes Wissenschaftssystem, zu dem neben den Universitäten und den außeruniversitären Forschungseinrichtungen eben auch die HAW zählen. In ihrer Gesamtheit sind es die HAW, die mehr denn je einen maßgeblichen Beitrag zur positiven Zukunftsgestaltung unserer Gesellschaft leisten müssen, verbinden sie doch wie kaum eine andere Institution des Wissenschaftssystems Theorie und Praxis. Nachfolgend soll anhand der Leistungsdimensionen Lehre, Forschung und Transfer gezeigt werden, wo die „Exzellenz“ einer HAW verortet sein müsste, soll von ihr ein gewichtiger Impact für die Zukunft ausgehen.

Potenzial der Studierenden heben

Mit der Lehre beginnend mag es überraschen, dass die HAW sich zunächst nicht auf die Exzellenz ihrer Studierenden als Eingangsbedingung fokussieren dürfen, sondern auf Potenzial. Menschen, die an HAW studieren,

wollen etwas werden, nicht primär in der Wissenschaft, sondern in den vielfältigen Organisationen unserer Gesellschaft. Sie wollen wissenschaftlich entwickeltes und erprobtes Handwerkszeug aus ihrem Studium mitnehmen, um „die“ Praxis innovativer, ja besser zu handhaben, als sie es ohne dieses wissenschaftliche Reflexionswerkzeug getan hätten. Die Exzellenz, ob es nun das besagte Fachpersonal oder der Entrepreneur ist, wird dann z. B. in Unternehmen unter Beweis gestellt.

Sehr gute HAW müssen also in der Lage sein, die Potenzialträger unter den vielen Studierenden zu entdecken und sie entsprechend pädagogisch und didaktisch zu fordern und damit zu fördern. Das Grundverständnis der Lehre an einer HAW ist inkludierend und eben nicht exkludierend: Es wird mit den Menschen gearbeitet, die an eine HAW kommen. Sie werden zu einem Abschluss „gecoacht“, sodass sie dann in der Gesellschaft, auf dem Arbeitsmarkt gut ausgerüstet ihren Weg gehen können. HAW müssen somit die Fähigkeit besitzen, Potenziale zu entdecken und diese dann in entsprechende Weiterentwicklungen zu überführen.

HAW haben exzellente Arbeit geleistet, wenn sie es schaffen, ihren Studierenden deutlich zu machen, dass in der heutigen Zeit das Studium bloß ein Mosaikstein des jeweils eigenen lebenslangen Lernens ist. Mit diesem pädagogischen Verständnis der HAW als „Lernzubringer“ zur nächsten „Wissenstankstelle“ wird verständlich, warum sie die besondere Betreuung in Kleingruppen als Bestandteil einer eher personalisierten Bildung

Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6576045>

aufrechterhalten müssen. HAW tragen zum persönlichen Reifeprozess bei, indem sie neben einer umfassenden fachlichen Grundausbildung auf die Persönlichkeitsentwicklung als zentral stabilisierendes Momentum in einer hyperagilen Gesellschaft setzen. Damit stellen sie in der Lehre auch eine Verlängerung all jener weiterführenden Schulen dar, die es aufgrund der gesellschaftlichen Dynamik nicht mehr schaffen, fertig ausgebildete und entwickelte Persönlichkeiten an die „nächsthöhere“ gesellschaftliche Bildungsinstanz weiterzuleiten.

Innovative Formen der Zusammenarbeit

Die Leistungsdimension Forschung und Entwicklung muss an einer modernen HAW auf Augenhöhe mit der Lehre stehen. Nur so ist sichergestellt, dass Absolventinnen und Absolventen befähigt sind, in der Praxis als reflektierte und innovative Praktikerrinnen und Praktiker zu wirken. Die Exzellenz einer anwendungsorientierten Forschung, die primär an den HAW stattfindet, lässt sich daran bemessen, ob sie in der Lage ist, Lösungen für die Praxis zu produzieren. Dabei geht es um jene komplexen Aufgabenstellungen, die vor allem inter- oder transdisziplinär gelöst gehören. Das, was HAW mit dem kompletten Instrumentarium anerkannter Forschungsmethodik erforschen und entwickeln, findet im Praxiskontext sofort seine Anwendung. Exzellente ist, was sich tatsächlich bewährt und funktioniert. Nicht von ungefähr muss sich die Forschung an einer HAW als verlängerter, intelligenter und innovativer Arm der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von Unternehmen verstehen. Um das zu leisten, müssen in diesem Feld sehr gut aufgestellte HAW unter dem Stichwort „Partizipativer Transfer“ innovative Formen der Zusammenarbeit mit Unternehmen anbieten.

Umgekehrt benötigen sie für ihre eigene Weiterentwicklung Unternehmen als Partner. Gerade Großkonzerne verfügen über ausgeklügelte und technologisch gut ausgestattete Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, deren finanzielle Ressourcen jene von HAW teils weit übersteigen. Hervorragend aufgestellte HAW verfügen über solche ko-evolutionären Kooperationen, von denen beide Seiten profitieren. Das Bund-Länder-Programm FH-Personal, welches innovative Entwicklungswege hin zu einer HAW-Professur fördert, ist ein entscheidender Katalysator, um angehende Professorinnen und Professoren von Beginn an in beiden Welten anteilsgleich zu verankern. HAW sind dann extrem erfolgreich, wenn sie als „polyfone“ Organisationen wirken: zum einen durch ihre Innovationen, die sie in das Wirtschaftssystem einspielen. Zum anderen durch ihre gleichzeitige Verortung im Wissenschafts- und Erziehungssystem, welches so mit aktuellen Fragen aus der Praxis versorgt wird.

„HAW sind dann extrem erfolgreich, wenn sie als ‚polyfone‘ Organisationen wirken: zum einen durch ihre Innovationen, die sie in das Wirtschaftssystem einspielen. Zum anderen durch ihre gleichzeitige Verortung im Wissenschafts- und Erziehungssystem.“

HAW als Wissenstankstellen für die Gesellschaft

HAW, die derart in die Praxis der Gesellschaft eingebunden sind, müssen ihre Exzellenz also vor allem im Themenfeld des Transfers ausspielen. Bereits heute dürfen sich aktive HAW als Transfermeister sehen. Mit Blick auf die Zukunft und die anstehenden Herausforderungen, eine lebens- und zukunftsfähige Gesellschaft zu schaffen, muss dieser Aspekt noch stärker ausgebaut werden. Eine Säule dieser Weiterentwicklung muss in der Weiterbildung liegen. Hervorragende HAW verstehen sich als „Wissenstankstellen“, die aktuelles Wissen als Weiterbildung in unterschiedlichen Formaten der Gesellschaft anbieten. Wenn sich z. B. das Land, seine Städte und die darin ansässigen Unternehmen im Zuge der Digitalisierung transformieren, dann braucht es Orte wissenschaftlicher Weiterbildung, die die Menschen und Organisationen auf diesem Weg begleiten. So kommen die HAW auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung einen weiteren, deutlichen Schritt näher. Die Weiterbildung wird für exzellente HAW zum Vehikel, sich noch stärker in der Gesellschaft zu verankern.

Gerade in Zeiten massiven Wandels, durch die Pandemie nur noch beschleunigt, braucht es agile und zugleich verlässliche, praxisnahe Bildungs- und Forschungspartner. Diese sollten in allen hier aufgeführten Leistungsbereichen Angebote offerieren, um die Gesellschaft mit ihrer Berufspraxis erfolgreich und zukunftsgewandt weiterzuentwickeln und zusammenzuhalten. Wenn das noch mit Kennzahlen in diesen Leistungsdimensionen unterfüttert wird, bekommt die Exzellenz der HAW bzw. der Weg dorthin ein dokumentierbares und evidenzbasiertes Gesicht. ■

Ist die Digitalisierung abgeschlossen?

Ein Plädoyer für eine differenzierte Sicht und das Heben der Potenziale digitaler Lehre

Von Prof. Dr.-Ing. Jörn Schlingensiepen und Prof. Dr. Franz-Xaver Boos

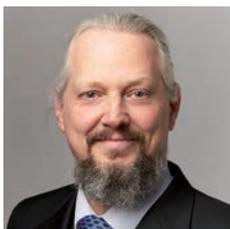


Foto: Nicole Dietzel

PROF. DR.-ING. JÖRN SCHLINGENSIEPEN

Technische Hochschule Ingolstadt
Professur für Ingenieurinformatik
und computergestützte
Konstruktion
Vizepräsident des *hlb*-
Landesverbands Bayern und der
hlb-Bundesvereinigung
Esplanade 10
85049 Ingolstadt
mobil: +49 1577 977 4176
schlingensiepen@thi.de
www.schlingensiepen.com



Foto: Franz Dilger

PROF. DR. FRANZ BOOS

Hochschule Hof
Professur für wirtschaftliche
Fragen des öffentlichen Sektors
Vizepräsident des *hlb*-
Landesverbandes Bayern
Alfons-Goppel-Platz 1
95028 Hof/ Saale
mobil: +49 179 4540869
franz-xaver.boos@hof-university.de
www.hof-university.de

Während der Pandemie haben die Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) schnell auf Distanzunterricht umgestellt. Im Sinne einer Digitalisierung der Lehre ist dies aber ein „Muster ohne Wert“. Denn unter dem Gesichtspunkt einer sinnvollen Nutzung digitaler Werkzeuge in der Lehre war dies keine Hochschulweiterentwicklung. Die HAW wollen keine Fernschulen sein. Ihr Wesenskern ist gerade der enge und praxisorientierte Austausch zwischen Lehrenden und Studierenden. Das bloße Abfilmen klassischer Lehre schöpft nicht ansatzweise die Potenziale digitaler Lehre aus.

Da nun aber an vielen Stellen der Eindruck entsteht, die Digitalisierung der Lehre wäre durch die Pandemie weitergekommen oder gar abgeschlossen, wollen wir in diesem Artikel aufzeigen, welche ungenutzten Potenziale noch vorhanden sind und wie man diese getreu dem Motto „Chancen nutzen, Risiken minimieren“ proaktiv heben kann.

Wo wir stehen?

Der Begriff der Digitalisierung ist oft ein Missverständnis. Vorlesung per Zoom ist keine digitale Lehre. Klassische Lehre abfilmen und ins Netz stellen auch nicht. Dabei ohne Rücksicht auf die menschliche Aufmerksamkeitsspanne die 90-Minuten-Blockform beizubehalten, ist sicher keine Weiterentwicklung. Wie in vielen anderen Bereichen werden hier bei der sogenannten Digitalisierung unnötige Randbedingungen in die digitale Lösung gepresst. Das ist der gleiche, fehlgeleitete Ansatz, wie papiergebundene Prozesse zu digitalisieren, indem man statt Papier nun PDF-Dateien im Kreis herumreicht.

Aber Lehrfilme sind ein guter erster Schritt. Denn durch ihre zeitliche und räumliche Verfügbarkeit sind sie flexibel nutzbar, sodass jeder Lernende diese in seinem eigenen Lerntempo und im Rahmen seiner Lebenssituation nutzen kann. Eine Stärke unserer HAW war in der Vergangenheit, für unterschiedliche Personen passende Angebote zu machen (Boos/Schlingensiepen 2022). Wir stehen als HAW heute in direkter Konkurrenz zu privaten Angeboten, mit denen unsere Studierenden als Schüler aufgewachsen sind. Diese sind längst auch inhaltlich auf einem professionellen, akademischen Niveau angekommen. Die Plattform „The Simple Club“ (Simpleclub 2022) etwa bietet neben anderem ein komplettes Grundprogramm für Maschinenbau an, welches die ersten Semester eines solchen Studiums weitgehend abdeckt. Unter dem Aspekt der Konsumierbarkeit sind diese professionellen Produktionen den meisten unserer Angebote deutlich überlegen. Im Laufe der Pandemie sind an HAW viele Lehrvideos entstanden, die im wahren Sinne des Wortes „dilettantisch“ sind. Man merkt beim Konsum: Viele Lehrende lieben, was sie tun, sind aber eben nicht als Mediengestalter oder Filmschaffende ausgebildet. Daher werden unsere Lehrangebote, im Gegensatz zu den professionellen Medien, allzu oft weniger gerne konsumiert. Dem ist auch nicht dadurch abzuhelfen, dass den Lehrenden entsprechende Weiterbildungsangebote gemacht werden, sondern nur dadurch, dass man entsprechende personelle Ressourcen bereitstellt. Der *hlb* fordert daher in seinem Positionspapier zu den Voraussetzungen einer digitalen Lehre an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften (*hlb* 2021) ganz klar, dass hier ein Paradigmenwechsel hin zur professionellen Medienproduktion stattfinden muss. Die Voraussetzungen, damit erfolgreich zu

Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6576057>

sein, sind sehr gut: Laut einer Umfrage des Stifterverbands im Juni 2020 steht eine Mehrheit der Lehrenden der digitalen Lehre positiv gegenüber (Winde et al. 2020). Mit der aktuellen Umsetzung sind aber nur 60 Prozent der Studierenden und Lehrenden zufrieden. Es gibt also erheblich Luft nach oben. Dies wird aber von der Leitungsebene und der Politik nur schwach wahrgenommen, zu gut hat der Notbetrieb in der Pandemie funktioniert. So ist es auch nicht verwunderlich, dass die dafür notwendigen Ressourcen nur leuchtturmhaft oder über punktuelle Wettbewerbe zur Verfügung gestellt werden. Mit einem oberflächlichen Ankratzen am Potenzial Digitalisierung wird es uns nicht gelingen, die notwendigen „Future Skills“ bei unseren Studierenden zu entwickeln.

Was um uns herum passiert

Eine Folge des oben beschriebenen Missverständnisses ist, dass wir uns an vielen Stellen auf das Digitalisieren von wissensvermittelnden Inhalten konzentrieren und dabei oft vergessen, dass Lernen ein sozialer Vorgang ist. Schon vor der Pandemie wussten wir, dass Studienmotivation und emotionale Sicherheit wichtig für den Studienerfolg sind (Kordts-Freudinger et al. 2018). So verwundert es kaum, dass das Wegfallen des Campuslebens zu Beginn der Pandemie zu einem Einbruch bei der Zufriedenheit der Studierenden mit dem Lernerlebnis geführt hat. Laut Winde et al. 2020 sank diese von 85 auf 51 Prozent.

Eine Fokussierung auf digitale Lernkonserven wäre für unsere Art des Lernens und Lehrens an den HAW gerade für die Lernenden in grundständigen Studiengängen nicht gut, weshalb diese nur ein erster Baustein bei einer zielgerichteten Digitalisierung der Lehre sein können. Ein weiterer Baustein müsste die konsequente Digitalisierung der verwendeten Mittel und die Vermittlung entsprechender Skills sein. Wenn eine Entwicklungsingenieurin oder ein Entwicklungsingenieur heute weit über 30 Stunden pro Woche an der Workstation arbeiten und fast alle Aufgaben computerunterstützt erledigt werden, aber ein HAW-Studierender des Maschinenbaus oder der Elektrotechnik, den wir praxisorientiert auf genau diesen Job vorbereiten, nur rund vier 45-Minuten-Einheiten im Computerlabor verbringt, dann kann man dies in Abwägung zwischen Berufsfähigkeit und Berufsfertigkeit hinterfragen.

Es wird auch in Zukunft einen großen Teil der Lehre geben, in dem Grundlagenwissen vermittelt, menschliche Interaktion eingeübt, kreative Methoden angewandt werden und die daher nicht computerunterstützt gelehrt werden sollten. Soll aber die Lehre an den HAW berufsqualifizierend und praxisorientiert bleiben, muss für jedes Fach einzeln untersucht werden, ob der Einsatz digitaler Hilfsmittel nicht schon von Beginn an zur Vermittlung der notwendigen Kompetenzen geboten sein könnte.

Das Problem mit den Kompetenzen

Aber gerade im Bereich der Kompetenzen oder Skills zeigt sich heute ein sehr uneinheitliches Bild. Die sogenannten Digital Natives nutzen digitale Medien scheinbar mühelos und sind den meisten Lehrenden hier überlegen. Bei der Verwendung von Anwendungssoftware tun sich viele dagegen sehr schwer. Es herrscht eine extreme Ungleichverteilung von Wissen und Handlungskompetenz. Den Autoren begegnen immer wieder Studierende, die ein Zip-Archiv nicht von einem Dateisystemordner unterscheiden können, weil das Betriebssystem für beides die gleiche grafische Metapher verwendet. Auch grundlegende Funktionen von Tabellenkalkulationsprogrammen wie Verweise, Szenarien oder Solver sind vielen nicht bekannt. Wie ihre Dokumente zwischen lokalem Speicher und Cloud verteilt sind, wissen auch längst nicht alle. Spätestens beim Schreiben von Projektarbeiten oder der Abschlussarbeit zeigt sich dann auch, dass viele die Funktionen ihrer Textverarbeitung zur Produktion von längeren Texten noch nie gesehen haben. Dies ist besonders beklagenswert, weil auch hier die finanziellen Möglichkeiten des Elternhauses und das soziale Umfeld ausschlaggebend sind. In der Vergangenheit waren die HAW sehr erfolgreich darin, den Aufstieg durch Bildung zu ermöglichen (Boos/Schlingensiepen 2022). Das sollten wir nicht verspielen. HAW sollten in den anwendungsorientierten Fächern konsequent computergestützte Arbeitsweisen vermitteln.

Was ist zu tun?

Will man die Chancen digitaler Lehre nutzen, dann muss man die Rolle des Lehrenden neu bestimmen. In der klassischen Lehre ist der Lehrende qua Definition Wissensvermittler: Gute Lehrerinnen und Lehrer unterrichten so, dass die Schülerinnen und Schüler das können, was sie selbst können. Ein hoher Anspruch! Professorinnen und Professoren sollen hingegen die Studierenden dazu befähigen, das zu können, was wir noch nicht können. Sie sollen die Probleme der Zukunft lösen. Der Stifterverband hat für die Definition dieser Future Skills eine Initiative gestartet (Future Skills 2022).

Der Schlüssel liegt in der Vermittlung von Problemlösungskompetenzen. Der Klassiker, dies digital zu unterstützen, ist das Inverted-Class-Room-Modell, gerne auch erweitert um das Just-in-Time-Teaching (Schlingensiepen 2014a/2014b). Hier werden die wissensvermittelnden Teile als Konserve bereitgestellt, sodass Raum für praktische Übungen an realen Problemen entsteht. Echte Probleme zwingen Studierende zu problemlösungsorientiertem Arbeiten und sind deutlich motivierender und praxisrelevanter als das Nachvollziehen von vorgegebenen Case Studies, deren Lösung schon bekannt ist. Der Lehrende wird zum Lernbegleiter. Es bleibt aber die Herausforderung,

„Mit einem oberflächlichen Ankratzen am Potenzial der Digitalisierung wird es uns nicht gelingen, die notwendigen ‚Future Skills‘ bei unseren Studierenden zu entwickeln.“

dass die Studierenden zunehmend sehr unterschiedliche Voraussetzungen mitbringen (Nickel et al. 2017). Hier liegt nach Ansicht der Autoren die große Chance digitaler Lehre: Durch das Einbinden von Open-Education-Resources (OER) kann die Lehre sehr stark individualisiert werden. In Schleiss et al. (2022) wird gezeigt, dass dies die Rolle des Lehrenden noch einmal drastisch verändert. Es gibt nun den Lehrenden vor Ort und eben auch Lehrende, die in den externen Ressourcen auftreten und die verschiedenen Studierende unterschiedlich ansprechen und motivieren. Der Lehrende wird zusätzlich zum Kurator, der eben nicht alle Lernressourcen zur Verfügung stellt (was sie/er auch nicht leisten könnte), sondern passende empfiehlt. So können auch Lücken im Vorwissen effizient geschlossen werden. Der in Schleiss et al. (2022) vorgestellte und in Studierendenprojekten der letzten Semester erprobte Ansatz geht sogar noch weiter: Man kann durch kuratierte OER sogar Lehrveranstaltungen realisieren, deren fachliche Inhalte vorher nicht festgelegt sind. Das Subjekt einer solchen Lehrveranstaltung ist dann ein reales Problem, z. B. die Entwicklung eines Produkts. Grundsätzliche Methoden zur Produktdefinition und Anforderungsermittlung sowie zur Festlegung von Funktionen sind der Ausgangspunkt. Für die einzelnen Teilprobleme müssen nun Teillösungen erstellt werden, fehlende Kompetenzen müssen dazu schnell erworben werden. Der Bedarf an Lernmitteln ist also noch mal größer und schlechter vorherzusehen als bei der oben beschriebenen Abdeckung von Lücken im Vorwissen. Die Lücke im Wissen der Studierenden ist gerade die Essenz des Ansatzes. Denn so sind sie gezwungen, schnell neues Wissen zu finden und zu erschließen. Der Lehrende wird zum Coach, der mit den Studierenden das Problem löst und im Idealfall nur sehr wenig eingreift.

Ein weiteres Beispiel ist das Modul „Interdisziplinäres Kooperationsprojekt“ im dualen Masterstudiengang „Future Skills und Innovation“ der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM). Hier arbeiten Studierende mit unterschiedlichen Bachelorabschlüssen gemeinsam an einer konkreten Aufgabenstellung. Der jeweilige Lehrende tritt dabei nur noch als Mentor der einzelnen Teams auf (THM 2022).

Wo wollen wir hin? Chancen ergreifen

Menschen brauchen heute individuelle, für ihre Lebenssituation passende Angebote zur Aus- und Weiterbildung. Die HAW sind aufgrund ihrer lokalen

Verankerung und der beruflichen Erfahrung ihrer Mitglieder in der Lage, schnell und flexibel Angebote machen zu können. Wichtige Bausteine zur Individualisierung dieser Angebote sind heute:

- Weiterentwicklung des grundständigen Bachelor- und Masterstudiums mit praktischer wissenschaftsbasierter Lehre
- Individualisierung der Lehre als Antwort auf die zunehmende Diversität der Vorbildung unserer Studierenden
- Ausbau des dualen Studiums
- Weiterbildungsangebote mit dem Ziel Studienabschluss
- Weiterbildungsangebote mit dem Ziel Fachzertifikat
- neue Möglichkeiten zum Teilzeitstudium

Alle diese Herausforderungen können wir mithilfe digitaler Mittel adressieren. Durch zielgerichteten Einsatz digitaler Lernmittel und digitaler Arbeitsmittel können Freiräume zum Einüben von Arbeitsweisen und Methoden geschaffen und individuelle Wissenslücken geschlossen werden. So können wir schon in den grundständigen Bachelor- und Masterstudiengängen die Grundlagen und Fertigkeiten für lebenslanges Lernen legen.

Ein sehr guter Ansatz zur Individualisierung ist die Verwendung von reinen Lern-Apps, um Einzelne dort abzuholen, wo sie sich gerade befinden. Wirft man einen Blick auf das Angebot Leifiphysik (Leifiphysik 2022) der Joachim-Herz-Stiftung, bekommt man einen Eindruck, was mit virtuellen Labs, interaktiven Landkarten, ökonomischen Planspielen usw. möglich wäre. Durch den Wegfall örtlicher und zeitlicher Beschränkungen sind sie geeignet, viele verschiedene Zielgruppen zu erreichen und einzubinden.

Das duale Studium bietet ein breites Anwendungsfeld für problemorientiertes Lernen. In Boos/Schlingensiepen (2021) stellen wir dar, wie dies gelingen kann: Wir holen uns nach einer Lernphase in einem Modul die jeweiligen Fragestellungen aus der betrieblichen Praxis der dual Studierenden in die Hochschule. Der Diversität und der Vielzahl der Fragestellungen der einzelnen Studierenden, gerade im Hinblick auf die unterschiedlichen Kompetenzen, begegnen wir dabei durch die kuratierte Bereitstellung von Lehrvideos bzw. anderer OER. Die Fähigkeit zum Transfer aus der Theorie in die Praxis beinhaltet immer die zusätzliche Fähigkeit, notwendige Wissensquellen zu finden, zu erschließen und zu bewerten.

Digital unterstützte Lern-Setups können durch die Auflösung von Raum- und Zeitanforderungen ein Studium auch in besonderen Lebenssituationen ermöglichen. HAW sind durch die räumliche Nähe und gute Vernetzung mit der lokalen Wirtschaft der ideale Anbieter von akademischer Bildung und das gerade für die Personengruppen, die beispielsweise aufgrund von Berufstätigkeit oder wegen familiärer Pflichten eben nicht das typische Vollzeitstudium absolvieren können. Durch das Einbinden digitaler Mittel können z. B. grundständige Studiengänge so angeboten werden, dass sie nebenberuflich oder in Teilzeit absolviert werden können. Eine weitere Möglichkeit sind Angebote von Fachzertifikaten oder Nano-Degrees. Diese haben gegenüber einem vollständigen Studium einen deutlich kleineren Umfang und fokussieren sich auf einen bestimmten Aspekt, sind aber mit ECTS-CP hinterlegt. Diese können später anerkannt oder als kumuliertes Studium zu einem Abschluss führen. Abhängig von ihrer Lebenssituation können Studierende selbst bestimmen, wann und in welcher Form sie welchen Teil absolvieren.

Fazit

Wollen die HAW von einer echten Digitalisierung der Lehre profitieren und die Einbindung aller Studierenden erreichen, müssten sie Anwendungs- und Lernsoftware lizenzieren, ausreichend

Rechnerarbeitsplätze für Lehrveranstaltungen und freies Arbeiten zur Verfügung stellen und Personal einstellen, das die professionelle Produktion von Medien nach den fachlichen Vorgaben der Lehrenden durchführt.

Betrachtet man digitale Lehre nicht als Ersatz, sondern als Mittel, um die wissensvermittelnden Anteile der Lehre zeitlich zu optimieren, dann würde die Lehre individualisiert und es würden damit Freiräume außerhalb vorkonfektionierter Studieninhalte gewonnen, um gemeinsam mit unseren Studierenden Problemlösungskompetenz, Digitalisierungskompetenz und andere Schlüsselqualifikationen zu erarbeiten. So kann der sinnvolle Einsatz digitaler Hilfsmittel in der Lehre sicherstellen, dass die Praxisorientierung, die unseren Hochschultyp auszeichnet, tatsächlich erhalten bleibt. Die fachhochschultypische Nähe zwischen Lehrenden und Lernenden würde dazu genutzt, die Grundlage für lebenslange Lernfähigkeit zu legen.

Digitale Formate bieten durch die Beseitigung von organisatorischen Einschränkungen und die Möglichkeit, individuelle, zielgruppengerechte Angebote machen zu können, die Chance, dass unsere HAW auch in Zukunft der Ort sind, an dem die gesellschaftliche Verheißung des Aufstiegs durch Bildung Realität ist. Diese Chance sollten wir ergreifen. Dass wir so etwas können, haben wir im Laufe der Pandemie gezeigt. ■

Hochschullehrerbund (*h1b* 2021): Positionspapier zu den Voraussetzungen einer digitalen Lehre an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften. https://www.h1b.de/fileadmin/h1b-global/downloads/uber_uns/2021-02_h1b-Positionspapier_Digitale_Lehre.pdf - Abruf am 02.05.2022.

Die Lernapp Simpleclub (Simpleclub 2022): <https://simpleclub.de/> - Abruf am 02.05.2022.

Boos, Franz-Xaver; Schlingensiepen, Jörn (Boos/Schlingensiepen 2021): Verzahnung der betrieblichen Praxis mit der wissenschaftlichen Lehre - Von der Anwendung her gedacht. In: *Duales Studium 2021/06*, Berlin: DUZ Medienhaus, S. 37-44.

Kordts-Freudinger, Robert; Fritzsche, E.; Schlingensiepen, Jörn (Kordts-Freudinger et al. 2018): Study motivation and academic emotions in engineering students: A case study in german higher education. In: *IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON) 2018*. S. 563-570, S. 569-576.

Winde, Mathias; Werner, Said D.; Gumbmann, Barbara; Hieronimus, Solveigh (Winde et al. 2020): Diskussionspapier 4: Hochschulen, Corona und jetzt? - Wie Hochschulen vom Krisenmodus zu neuen Lehrstrategien für die digitale Welt gelangen. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.) 10/2020. <https://www.stifterverband.org/medien/hochschulen-corona-und-jetzt>. - Abruf am 02.05.2022.

Boos, Franz-Xaver; Schlingensiepen, Jörn (Boos; Schlingensiepen 2022): Aufstieg durch Bildung - Rolle und Aufgabe der HAWs. In: *Festschrift zum 50-jährigen Jubiläum des Hochschullehrerbundes h1b*, 2022.

Schleiss, Johannes; Hense, Julia; Kist, Andreas; Schlingensiepen, Jörn; Stober, Sebastian (Schleiss et al. 2022): Teaching AI Competencies in Engineering using Projects and Open Educational Resources. *SEFI Annual Conference 2022*.

Schlingensiepen, Jörn (Schlingensiepen 2014a): Video killed the radio star - lecturing using new media - a case study. In: *European Conference on Software Engineering Education 1/1 2014*.

Schlingensiepen, Jörn (Schlingensiepen 2014b): Innovation in Distance, E- and Blended Learning in Educational Mass Production using inverted class room model (icm). In: *Procedia-Social and Behavioral Journal 2014*.

Future Skills - Initiative des Stifterverbands (Future Skills 2022): <https://www.future-skills.net/> - Abruf am 02.05.2022.

Nickel, Sigrun; Thiele, Anna-Lena (Nickel et al. 2017): Öffnung der Hochschulen für alle? Befunde zur Heterogenität der Studierenden. In: Kriegel, Michael; Lojewski, Johanna; Schäfer, Miriam; Hagemann, Tim (Hrsg.): *Akademische und berufliche Bildung zusammen denken. Von der Theorie zur Praxis einer Offenen Hochschule*. Münster, New York, Waxmann Verlag, 2017, S. 43-59.

LEIFIPhysik - Lernangebot der Joachim-Herz-Stiftung (Leifiphysik 2022): <https://www.leifiphysik.de/> - Abruf am 02.05.2022.

Technische Hochschule Mittelhessen (THM 2022): Future Skills und Innovation (dual): <https://www.thm.de/site/studium/unsere-studienangebote/future-skills-und-innovation-master-dual.html> - Abruf am 02.05.2022.

Design Thinking als Innovationsmethode im Hochschulkontext – Konzepte und Erfahrungen

Wir möchten mit diesem Beitrag die Ergebnisse der Evaluation eines Design-Thinking-Workshopformats zur Unterstützung von Innovation und Transfer im Hochschulverbund TRIO vorstellen und Einblicke in unsere Erkenntnisse geben.

Von Stefanie Brenning, Prof. Dr. Markus Heckner und Prof. Dr. phil. habil. Christian Wolff



Foto: Johanna Weber

STEFANIE BRENNING, M. A.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im TRIO-Verbundprojekt OTH Regensburg Institut für Angewandte Forschung und Wirtschaftskooperationen (IAFW) s_brenning@gmx.de

Der Hochschulverbund Transfer und Innovation in Ostbayern (TRIO) setzt sich zum Ziel, den Wissens- und Technologietransfer auszubauen und aktiv zu gestalten sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft in der Region zu verstärken. TRIO wird aus dem Programm „Innovative Hochschule“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert und hat eine Laufzeit von fünf Jahren. Beteiligt sind als Koordinatorin die Ostbayerische Technische Hochschule (OTH) Regensburg, außerdem die OTH Amberg-Weiden, die Technische Hochschule Deggendorf, die Hochschule Landshut und die Universität Passau (wissenschaftliche Leitung); die Universität Regensburg ist Kooperationspartner.

Um den Austausch zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft zu stärken, entwickelt das TRIO-Team geeignete Vernetzungsmöglichkeiten, wie beispielsweise neue Veranstaltungs- und Gesprächsformate. Unter anderem werden Formate durchgeführt, die in mehrstündigen und teils mehrtägigen Workshops Innovationsansätze vermitteln oder Teams in den unterschiedlichen Phasen eines Projekts von Projektanbahnung bis -durchführung mittels des Einsatzes von Innovationsmethoden unterstützen sollen. An der OTH Regensburg und der Universität Regensburg werden Workshopformate entweder in Präsenz in dem dazu eingerichteten Innovationslabor „FIT-Lab“ (Fächerübergreifendes Innovations- und Transferlabor, siehe Abbildung 1) oder rein virtuell angeboten. Dabei bietet



Foto: Verena Brandl

Abbildung 1: Workshopteilnehmende bei der Arbeit am Whiteboard im FIT-Lab in Regensburg

„Mit Design Thinking lassen sich komplexe Gestaltungs- und Transferprobleme in verschiedenartigen Projekten lösen.“

das FIT-Lab einen physischen Raum, um in Teams an Whiteboards, mit Post-its und weiteren Tools zu arbeiten, die in der virtuellen Umgebung beispielsweise durch digitale Werkzeuge wie Mural (mural.co), eine digitale Whiteboard-Plattform, ersetzt werden. Eines dieser angebotenen Formate sind die sogenannten Basic-Track-Workshops.

Die zweitägigen Workshops dieses Formats, die von Coaches begleitet und den Bedürfnissen der Teilnehmenden angepasst werden, sind offen für Personen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft, vermitteln die Design-Thinking-Methode und wenden sie direkt an, z. B. um Projekt- oder Produktideen zu unterstützen. Mit Design Thinking lassen sich komplexe Gestaltungs- und Transferprobleme in verschiedenen Projekten, z. B. Forschungsprojekten, lösen.

Der Design-Thinking-Ansatz im Kontext von Forschungs- und Transferprojekten

Design Thinking lässt sich als Ansatz zur Lösung von komplexen Problemen und zur Ideenentwicklung in unterschiedlichsten Kontexten verstehen. Die Innovationsmethode wird häufig anhand des ETC-Modells von McKim dargestellt, das kreative Prozesse über die Abfolge und Wiederholung von „Express“, „Test“ und „Cycle“ beschreibt (Von Thienen/

Clancey/Meinel 2021). Als Prozess verstanden, gliedert sich Design Thinking in sechs Schritte (siehe Abbildung 2), von denen sich Schritte 1 bis 3 dem Problemverständnis und Schritte 4 bis 6 dem Lösungsverständnis widmen. In den ersten drei Schritten versucht das Team, das Problem zunächst zu verstehen (Schritt 1), durch Beobachten Verständnis für Nutzer und Nutzerinnen aufzubauen (Schritt 2) und die Sichtweise auf das Problem aus deren Perspektive zu definieren, indem die bisherigen Erkenntnisse gesammelt und fokussiert werden (Schritt 3). Im Anschluss erarbeitet das Team verschiedene Lösungsmöglichkeiten (Schritt 4) und entwickelt einen Prototypen (Schritt 5), der letztendlich auch an der passenden Zielgruppe getestet und schrittweise optimiert wird (Schritt 6) (Hasso-Plattner-Institut 2021). Im Workshop lernen die Teilnehmenden Design Thinking kennen und wenden die einzelnen Schritte direkt an einer konkreten Problemstellung aus ihren jeweiligen Kontexten an.

Der Ansatz hebt sich von anderen Problemlösungsmethoden ab, da ein Problem aus der Perspektive des Nutzers bzw. der Nutzerin oder Betroffenen betrachtet werden soll, während andere Ansätze sich auf technische Lösungen von Problemen konzentrieren. Die nutzerzentrierte Sichtweise fragt beispielsweise, wer potenzielle Nutzende (z. B. eines Produkts) sind, welche Bedürfnisse diese haben, und



Foto: privat

PROF. DR. MARKUS HECKNER
Professor für Medieninformatik
TRIO-Verbundprojekt –
Projektverantwortlicher
Verbundvorhaben 3
OTH Regensburg
Fakultät Informatik und Mathematik
markus.heckner@oth-regensburg.de

beide: Galgenbergstr. 32
93053 Regensburg
www.oth-regensburg.de



Foto: privat

PROF. DR. CHRISTIAN WOLFF
Lehrstuhl für Medieninformatik
TRIO-Verbundprojekt –
Projektverantwortlicher
Verbundvorhaben 3
Universität Regensburg
Fakultät für Informatik und Data
Science
Universitätsstraße 31
93053 Regensburg
christian.wolff@ur.de
www.uni-regensburg.de

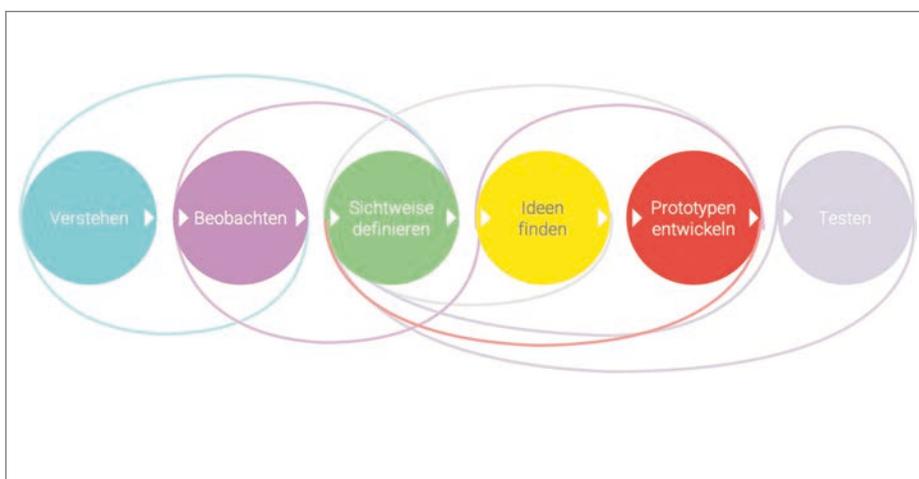


Foto: Eigene Abbildung in Anlehnung an Hasso-Plattner-Institut (2021)

Abbildung 2: Die sechs Design-Thinking-Schritte

Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6576069>

„Der Ansatz hebt sich von anderen Problemlösungsmethoden ab, da ein Problem aus der Perspektive des Nutzers bzw. der Nutzerin oder Betroffenen betrachtet werden soll, während andere Ansätze sich auf technische Lösungen von Problemen konzentrieren.“

prüft dies mithilfe von Interviews der Nutzenden und Tests der entwickelten Prototypen. Sie ist hinsichtlich der Umsetzungsmöglichkeiten und -methoden offen.

Design Thinking lässt sich in unterschiedlichsten Kontexten und Disziplinen zur Problemlösung heranziehen – unsere Workshops sind daher nur ein Beispiel dafür, wie Innovationsmethoden an Hochschulen angewendet und schließlich evaluiert werden können.

Zu Datenbasis und Methodik unserer Evaluation

Im Rahmen der Evaluation unserer Basic-Track-Workshops haben wir die Teilnehmenden im Anschluss an die Workshops mittels Fragebögen befragt, um jeweils Feedback zum Workshop, dessen Inhalten und dem Coach zu erhalten, sowie Interviews zur Messung mittelfristiger Wirkungen durchgeführt. Insbesondere der mittelfristigen Messung von Wirkungen kommt eine besondere Bedeutung zu, da diese in ausführlichen Interviews mehrere Monate nach den Workshops untersuchen möchte, inwieweit Design Thinking weiterhin angewendet wurde, ob die Ziele „Teambuilding“, „Neue Projektideen/-felder“ und „Projektmanagement, -planung, -kommunikation“ erreicht wurden und ob sich weitere unerwartete Wirkungen ausmachen lassen.

Die Workshops wurden im Zeitraum von 2018 bis 2020 im FIT-Lab der OTH Regensburg durchgeführt, die Befragungen der Teilnehmenden fanden schließlich von Oktober 2019 bis Mai 2020 statt.

Wir konzentrieren uns in unseren Darstellungen auf die Erkenntnisse aus den Interviews: Nach ca. vier Monaten wurde ein Drittel der Teilnehmenden von vier Basic-Track-Workshops um ausführlicheres Feedback in einem leitfadengestützten Interview mit 23 Fragen gebeten. Es konnten zehn Personen interviewt werden, die entweder der Wirtschaft oder der Wissenschaft zuzuordnen sind.

Evaluationsergebnisse

Die Ergebnisse der Evaluation fassen wir danach zusammen, inwieweit Design Thinking angewendet wurde, sowie nach den Zielen „Teambuilding“, „Neue Projektideen/-felder“ und „Projektmanagement, -planung, -kommunikation“. In der Auswertungskategorie „Anwendung und Übertragung von Design Thinking“ stellen wir fest, dass die Hälfte der Befragten zwar noch keine Vorkenntnisse zu Design Thinking hatte, mehrere Monate nach Teilnahme konnten sich aber acht von zehn Befragten noch an einzelne Prozessschritte des Design Thinking erinnern.

Mit 80 Prozent der Interviewten gibt ein Großteil an, den Design-Thinking-Ansatz nach der Teilnahme angewendet zu haben. Allerdings erkennen wir auch, dass nicht der gesamte Design-Thinking-Prozess erinnert und angewendet wird und die reine Anwendung des Ansatzes nicht im Vordergrund stehen muss – die Teilnehmenden profitieren stattdessen vorwiegend vom vermittelten Mindset und Prinzipien wie der Nutzerzentrierung. Im Bereich des Teambuildings werden von den Teilnehmenden die Interdisziplinarität und das Miteinander im Workshop hervorgehoben, so konnten z. B. sieben von zehn Personen einen Mehrwert für ihr Team bei der Zusammenarbeit erkennen. Zu „Neue Projektideen/-felder“ stellte sich auch heraus, dass manche Wirkungen der Workshops weniger greifbar oder konkret sind. So beschreiben mehr als die Hälfte der Interviewten einen indirekten Einfluss der erarbeiteten Inhalte auf ihr Projekt oder sehen diese als mögliche Grundlage zur Entwicklung neuer Projekte und Projektideen, wie sich an einem Zitat aus den Interviews zeigt: „Aus den Workshop-Ergebnissen ist inzwischen eine App fertig entwickelt worden, die in den kommenden Wochen im Rahmen einer Interventionsstudie evaluiert werden soll.“ Weiterhin nennen die befragten Personen in der Kategorie „Projektmanagement, -planung und -kommunikation“ vor allem die Ergebnisorientierung und visuelles Arbeiten als Effekte. Übergreifend wird von allen Teilnehmenden

der Mehrwert von Design-Thinking-Prinzipien und damit auch von dem zugrunde liegenden Mindset positiv hervorgehoben. Bei sieben von zehn Befragten wird hier z. B. ein über den Workshop hinaus anhaltender Effekt auf die Denk- und Arbeitsweise hinsichtlich des Prinzips der Nutzerzentrierung beschrieben. Die Teilnehmenden nannten ebenso Hindernisse im Arbeitsalltag, die das Weiterverfolgen von Ideen erschweren, z. B. fehlendes Commitment von Teammitgliedern, die eine längerfristige externe Betreuung der Teams durch Coaches nötig macht.

Die Evaluationsergebnisse machen deutlich, dass die Workshops für Teambuilding, neue Projektideen und -felder wie auch das Projektmanagement positive Wirkungen entfalten konnten. Die Anwendung des Design Thinking muss folglich nicht als einziges Erfolgskriterium gesehen werden, da mittelfristige Effekte auf die Denk- und Arbeitsweise der Teilnehmenden innovativeres Denken und Arbeiten in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft unterstützen können.

Fazit

Die Prozessschritte und Prinzipien des Design Thinking, die in Workshopformaten wie dem Basic Track vermittelt und angewendet werden, spielen eine große Rolle, um die Arbeits- und Denkweise von Personen aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie gesellschaftlicher Akteure zu verändern und auch den Einbezug anderer Perspektiven zu fördern. Die erfolgreiche Durchführung und vielversprechenden Evaluationsergebnisse der Design-Thinking-Basic-Track-Workshops haben sich als Grundstein für weitere Workshops und Maßnahmen erwiesen: Das Workshopformat konnte auch an den anderen Verbundhochschulen angeboten und damit weitere Akteure und Teams erreicht werden. Außerdem wurde das Workshopangebot mit der längerfristigen Begleitung der Teams erweitert, um besser auf deren Bedürfnisse eingehen zu können. Das Format zeichnet sich somit als gewinnbringendes Beispiel dafür aus, wie sich Strukturen zur Förderung von Innovation und Transfer an Hochschulen implementieren lassen. ■

Hasso-Plattner-Institut: Was ist Design Thinking? hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html - Abruf am 29.11.2021.

Von Thienen, Julia P. A.; Clancey, William J.; Meinel, Christoph: Theoretical Foundations of Design Thinking. Part III: Robert H. McKim's Visual Thinking Theories. In: Meinel, Christoph; Leifer, Larry: Design Thinking Research. Interrogating the Doing. Cham: Springer Verlag 2021, S. 9-72.

DUALES STUDIUM

PERSONAL IN HOCHSCHULE UND BETRIEB GEMEINSAM ENTWICKELN

Für
Wissenschaft
& Praxis



DAS FACHJOURNAL

für fachlichen Austausch und Vernetzung der relevanten Akteur*innen in Hochschulen, Unternehmen, Verbänden und Politik

2 Ausgaben pro Jahr

59 Euro zzgl. Versand

 DUZ
medienhaus



LESEPROBE UND WEITERE INFORMATIONEN

www.journal-duales-studium.de

Menschzentrierte Digitalisierung der Hochschulen

Die Digitalisierung der Hochschulverwaltung muss sich stärker an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten und Studierenden orientieren, damit in der Hochschulwelt bedarfsgerechte digitale Lösungen entstehen.

Von Prof. Dr. Simon Nestler



Foto: Julia Nestler

PROF. DR. SIMON NESTLER

Professor für Mensch-Computer-Interaktion
Technische Hochschule Ingolstadt
Esplanade 10
85049 Ingolstadt
simon.nestler@thi.de
www.thi.de
ORCID: 0000-0002-6392-8127

Die Digitalisierung des öffentlichen Sektors ist regelmäßig Gegenstand der öffentlichen Diskussion: Es passiert an vielen Stellen noch zu wenig, wir kommen nicht in der erwarteten Geschwindigkeit voran (Nationaler Normenkontrollrat 2021). Unsere Hochschulen bilden Menschen genau dafür aus, sowohl dem öffentlichen Sektor als auch der Privatwirtschaft zu neuen Impulsen im Bereich der Digitalisierung zu verhelfen. Daher liegt es nahe, auch den Fortschritt der Hochschulverwaltung im Bereich der Digitalisierung kritisch zu reflektieren: Sind Hochschulen in diesem Themenfeld Vorbilder für den öffentlichen Sektor – oder haben wir hier mit ganz ähnlichen Problemen wie die anderen Akteure der öffentlichen Verwaltung zu kämpfen? Wie kann es Hochschulen gelingen, nicht nur zu menschenzentrierter Digitalisierung zu lehren, sondern diese Prinzipien auch in der eigenen Verwaltung zu implementieren? Wie menschenzentriert sind die digitalen Gesichter unserer Hochschulen im Jahr 2022?

Hochschulen sind im Bereich der Digitalisierung aktuell in vielen unterschiedlichen Geschwindigkeiten unterwegs. Alle Akteure versuchen, ihre eigenen Konzepte und Ideen zu verwirklichen. Dabei machen wir im Bereich der Hochschuldigitalisierung hundertfach recht ähnliche Dinge, ohne uns dessen vollumfänglich bewusst zu sein. Das grundlegende Dilemma unserer aktuellen Situation hat seine Ursache dabei in einem Phänomen, welches von Bush (1945) bereits früh prognostiziert wurde: der Informationsüberflutung. Digitalisierung führt uns – wenn sie primär technologisch betrieben wird – in eine nur noch schwer beherrschbare Fülle an Informationen.

Herausforderungen der Digitalisierung

Wir haben für unseren Praxisleitfaden zu der menschenzentrierten Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung (Nestler 2022) mit insgesamt 70 Expertinnen und Experten aus der öffentlichen Verwaltung gesprochen und insgesamt acht Chief Information Officer (CIO) der Bundesländer befragt. Wenn wir unsere Erkenntnisse auf unsere Hochschulen übertragen, so wird deutlich: Die Hochschulverwaltung ist geprägt durch eine Vielzahl von behördlichen Fachverfahren und Systemen, Beschaffungsprozesse fokussieren sich stark an den funktionalen Anforderungen und Software wird im Kontext des konkreten Prozesses betrachtet. Darüber hinaus sind die Prinzipien der menschenzentrierten Gestaltung in der Beschaffung wenig bekannt, Standards und Schnittstellen beschränken sich auf die technische Perspektive. Digitalisierung wird zu wenig aus Perspektive der technologischen Ökosysteme reflektiert. Diese Situation führt zu einer Vielzahl an Problemen. Im Rahmen unserer Analysen hat sich gezeigt, dass sich die identifizierten Problematiken dabei insgesamt sechs Ebenen zuordnen lassen: Effektivität, Effizienz, Usability, Ästhetik, Erlebnis und Service.

Effektivität

Trotz der komplexen Systemlandschaft gibt es im Alltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Vielzahl von Prozessen, die von den Systemen nicht unterstützt werden. Die praktischen Konsequenzen aus mangelnder Effektivität: Die Lücken werden mit weiteren Werkzeugen geschlossen und die Prozesse zwischen den einzelnen

Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6576086>

Werkzeugen müssen synchronisiert werden. Derartige Herausforderungen treten im Hochschulalltag an vielen Stellen auf: Denken wir beispielsweise an die Prozesse für die Erstellung von Modulhandbüchern, die Synchronisierung der Daten zwischen Dateisystemen und Lernplattformen, aber auch die Erfüllung von grundlegenden Qualitätsaspekten der eingesetzten Software, insbesondere in Bezug auf Zuverlässigkeit, Robustheit und Ausfallsicherheit.

Was können wir hier tun? Wer in Hochschulen im Zuge der Digitalisierung gute Software etablieren möchte, muss sich noch intensiver mit den Erfordernissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen. Eine hohe Akzeptanz von technischen Lösungen ist die Konsequenz aus der hohen Passgenauigkeit zwischen Problem und Lösung. Gute Software ermöglicht eine effektive Lösung der in der Hochschulverwaltung auftretenden Probleme. Diese Passgenauigkeit wird durch funktionale Anforderungen nicht vollumfänglich adressiert: Menschen machen individuelle Erfahrungen bei der Verwendung – und diese Bandbreite muss bei Ausschreibung und Beschaffung von Softwarelösungen daher stärker berücksichtigt werden.

Effizienz

Manchmal sind bestimmte Dinge mit den zur Verfügung gestellten Lösungen zwar effektiv möglich, aber die Form der Ausführung ist dennoch unbefriedigend. Insbesondere die lehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften sind aufgrund der hohen Lehrbelastung auf eine optimale Nutzung der zeitlichen Kapazitäten angewiesen. Allzu häufig beschäftigen wir uns jedoch mit der (Re-)Strukturierung von Informationen, um diese in ein für die Weiterverarbeitung geeignetes Format zu überführen, beispielsweise beim Download und Upload von Notenlisten.

Was können wir hier tun? Die Verbesserung des Arbeitsalltages der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht und fällt mit der Qualität der zur Verfügung gestellten Werkzeuge. Verbesserungen im Kontext der digitalen Transformation sind somit stets ein Ergebnis aus einer besseren Effizienz der zur Verfügung gestellten Software. Auch echte Barrierefreiheit geht dabei über die primäre Zugänglichkeit der Technologien hinaus und beschäftigt sich mit der Qualität der Zielerreichung (DIN EN, 2020). Effizienz ist dabei der passgenaue Umgang mit der stetig wachsenden Komplexität der in der Hochschulverwaltung zum Einsatz kommenden Software. Wenn Interessenvertretungen die richtigen Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen wollen, dann sind die Normen der Softwareergonomie im Zuge der digitalen Transformation von wachsender Bedeutung (DIN EN ISO, 2002).

„Dabei machen wir im Bereich der Hochschuldigitalisierung hundertfach recht ähnliche Dinge, ohne uns dessen vollumfänglich bewusst zu sein.“

Gebrauchstauglichkeit

An vielen Stellen scheitert die Interaktion zwischen den Beschäftigten der Hochschulen und der Software aktuell bereits auf den ersten beiden Ebenen. Doch zu gebrauchstauglicher Software gehört noch eine dritte Dimension: Die Interaktion mit den Systemen sollte gemäß ISO 9241-11 (DIN EN ISO, 2018) auch zufriedenstellend verlaufen. In unserer Hochschullandschaft haben wir fundierte Expertise in der Qualitätssicherung durch Evaluationen. Da die Qualität der Arbeitsergebnisse der Beschäftigten in entscheidendem Maße von der Qualität der Arbeitswerkzeuge beeinflusst wird, ist es irritierend, dass diese Arbeitswerkzeuge nicht öfter Gegenstand von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung sind.

Was können wir hier tun? Eine gebrauchstaugliche Software kann für die Erledigung unserer Arbeitsaufgaben verwendet werden. Bei mangelnder Gebrauchstauglichkeit können wir hingegen nicht effektiv und effizient arbeiten – darüber hinaus wird die Interaktion mit der Software als nicht zufriedenstellend empfunden. Eine fundierte Untersuchung analysiert diese Wechselwirkungen zwischen Menschen und Software. Menschzentrierte Methoden sollten bei Neuentwicklungen, Beschaffungen und Ablösungen in der öffentlichen Verwaltung eine wichtigere Rolle spielen. In Hochschulen muss dafür entsprechende Expertise zu Mechanismen, Konzepten, Methoden, Prozessen und Prinzipien zu menschenzentrierter Digitalisierung aufgebaut werden.

Ästhetik

Doch wenn Software in unserer Hochschulverwaltung zum Einsatz kommt, so sollte diese nicht nur den bereits skizzierten qualitativen Aspekten genügen. Diese Aspekte sorgen dafür, dass die zur Verfügung gestellte Software über eine solide Grundfunktionalität verfügt und die häufig auftretenden Probleme reduziert werden. Die Abwesenheit von Problemen führt aber noch nicht dazu, dass die Software das Potenzial der Digitalisierung vollumfänglich ausschöpfen kann. Dafür ist eine ästhetische Gestaltung der Oberflächen und ein einheitliches

Designsystem notwendig (Heimann/Schütz 2017). Wir sollten zukünftig davon Abstand nehmen, in der Softwarelandschaft an unseren Hochschulen eigene und sehr spezielle Interaktionsmuster zu verwenden. Aktuell ist zu beobachten, dass sich die Anwendungen nur bedingt an etablierten Standards orientieren und auch nur wenig Konsistenz zwischen den einzelnen Anwendungen existiert.

Was können wir hier tun? Beschäftigte können durch die Ästhetik und durch die visuelle Gestaltung stark beeinflusst werden und eine gute ästhetische Gestaltung führt zu unmittelbaren Auswirkungen auf die Usability. Die Ästhetik umfasst dabei nicht nur diejenigen Aspekte, die sichtbar sind – sondern auch das, was nicht sichtbar bzw. nicht vorhanden ist. Dazu müssen in öffentlichen Ausschreibungen entsprechende Anforderungen definiert, einzelne Aktivitäten geplant und konkrete Auswahlkriterien im Vorfeld definiert werden. Wenn dabei Hersteller mit den entsprechenden Kompetenzen in dem Themenfeld Ästhetik mit der Entwicklung der Software für unsere Hochschulen beauftragt werden, dann lassen sich diese Erwartungen mit überschaubarem Aufwand realisieren.

Erlebnis

Wenn wir nun also nicht länger die einzelnen Softwareanwendungen isoliert betrachten, ist der nächste logische Schritt eine intensivere Auseinandersetzung mit den Erlebnissen. Die Software ist an der Hochschule stets nur Mittel zum Zweck und flankiert die Administration des individuellen Lernprozesses. Das Erlebnis der Studierenden besteht also aus drei Ebenen: Im Rahmen der Lehre finden Lernprozesse statt, die Verwaltung schafft die erforderlichen administrativen Rahmenbedingungen und die Software bietet für beide Prozesse die dafür erforderliche Unterstützung. Studierende denken jedoch nicht konsistent und klar in diesen zwei unterschiedlichen Prozessen. Das Erlebnis des Studierens ist eng verzahnt mit dem Wissens- und Kompetenzerwerb und dessen Administration: Professorinnen und Professoren erhalten Anfragen, die nur von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern beantwortet werden können – und umgekehrt.

Was können wir hier tun? Die Erlebnisse spannen die Brücke zwischen den praktischen Herausforderungen der Beschäftigten und den technologischen Lösungen. Anstatt lediglich etwas Negatives („schlechte Usability“) zu vermeiden, müssen wir positive Erlebnisse generieren (Krishna 2015). Durch die wachsende Bedeutung von Erlebnissen in der öffentlichen Verwaltung entsteht eine Vielzahl von vermeintlich unterschiedlichen menschenzentrierten Prozessen (DIN EN ISO, 2020); beispielsweise

benutzerzentrierte Gestaltung, menschenzentrierte Gestaltung, Doppel-Diamant-Prozess und gestalterisches Denken. Wir sollten uns dieser Ansätze auch an Hochschulen stärker bedienen und uns mit aller Entschlossenheit für diese neue Herangehensweise entscheiden: Denn sie führt zu weniger rechtlichen Konflikten, führt zu weniger Problemen bei der Einführung einer neuen Software, führt zu einer besseren öffentlichen Wahrnehmung und reduziert die Kosten für den Support.

Service

Wir haben uns nun intensiv mit dem Softwareeinsatz an Hochschulen und die dadurch entstehende Digitalisierung beschäftigt. Gleichzeitig sind die Hochschulen aber auch eine komplexe Organisation: Es erfolgt persönlicher Austausch, es wird per E-Mail kommuniziert und es werden Informationen in Systemen bereitgestellt. Die Herausforderung besteht somit nicht nur in der Abstimmung über diese unterschiedlichen Kanäle, sondern häufig auch in dem Nachziehen von bereits über andere Kanäle kommunizierten Informationen: Das Ergebnis des Telefonats wird in einer E-Mail verschriftlicht, das Ergebnis der Abstimmung per E-Mail wird im System erfasst und per Telefon finden Auskünfte zu den im System vorhandenen Informationen statt. Die Ausgestaltung der Softwareanwendungen erfordert also ein umfangreiches Verständnis der analogen und digitalen Prozesse; nur so lassen sich zeitaufwendige, aber automatisierbare Schritte identifizieren.

Was können wir hier tun? Hochschulen sind bedeutungsvolle Akteure unserer Gesellschaft; Berufsanfängerinnen und -anfänger wollen einen substanziellen Beitrag zu dem Auftrag unserer Hochschulen leisten. Dem gegenüber steht ein hoher administrativer Mehraufwand, mit dem die Beschäftigten täglich konfrontiert werden. Der Fokus auf bedeutungsvolles Handeln führt an Hochschulen im Ergebnis zu einer stärker serviceorientierten Kultur (Downe 2020): Durch die eigene Arbeitsleistung wird das Leben der anderen leichter. Hochschulen müssen dafür auf digitaler, analoger und persönlicher Ebene neue Prozesse etablieren, die den Bedürfnissen und Erfordernissen der Menschen besser gerecht werden.

Implikationen für die Praxis

Wir müssen zeitnah mit einer menschenzentrierten Evaluation der an Hochschulen eingesetzten Systeme starten. Im Idealfall finden diese Evaluationen auf Initiative der einzelnen Länder im Verbund mit zwei oder drei Hochschulen statt. Schwerpunktmäßig sollten dabei im ersten Schritt die am häufigsten verwendeten Softwareanwendungen analysiert

„Der Fokus auf bedeutungsvolles Handeln führt an Hochschulen im Ergebnis zu einer stärker serviceorientierten Kultur.“

werden. Menschzentrierte Evaluationen liefern einen guten Startpunkt; von dieser Ausgangslage können dann schrittweise Verbesserungen initiiert und später evaluiert werden. Parallel dazu sollten für Ausschreibungen von Software für den Hochschulbereich Schablonen entwickelt werden, die den Themen digitale Barrierefreiheit und Gebrauchstauglichkeit eine zentrale Bedeutung beimessen (Gilbert 2019).

Die Schablone sollte dabei so gestaltet sein, dass eine nicht barrierefreie und nicht hinreichend gebrauchstaugliche Software am Ende nicht den Zuschlag erhält. Mittelfristig dürfen diese Themen also nicht länger nur einen kleinen Teil der Gesamtbewertung (10 bis 20 Prozent) ausmachen, sondern diese Querschnittsthemen müssen orthogonal zur Funktionalität der Anwendung betrachtet werden. In dem Praxisleitfaden (Nestler 2022) skizzieren wir, warum eine Multiplikation von menschzentrierten Aspekten und Funktionalität hier ein vielversprechender Ansatz wäre. Eine derartige Bewertung der Eignung der Technologien berücksichtigt dann auch die Belastung der Beschäftigten (Dragano/Eberhardt 2021).

Fazit

Die Hochschulverwaltung muss als Akteurin des öffentlichen Sektors in den nächsten Jahren dringend im Bereich der Digitalisierung aufholen. Um Systeme enger mit dem Alltag der Beschäftigten und Studierenden verzahnen zu können, müssen wir uns dazu intensiver mit den konkret stattfindenden Prozessen beschäftigen. Solange wir bei Beschäftigten oder auch bei uns selbst beobachten, dass die Strategie für eine effektive, effiziente und zufriedenstellende Tätigkeit an unseren Hochschulen beinhaltet, möglichst wenig mit den digitalen Werkzeugen in Berührung zu kommen, läuft hier etwas schief. Die Verwendung dieser Systeme sollte für die Beschäftigten kein aufgezwungener Selbstzweck sein, sondern die Systeme sollten durch ihren Mehrwert überzeugen.

Ein erfolgreiches Digitalisierungsprojekt muss an unseren Hochschulen unterm Strich nur eines tun: Es muss die Bedürfnisse der Menschen kennen und diese erfüllen. ■

Bush, Vannevar (Bush 1945): As we may think. The Atlantic Monthly, 176 (1), S. 101–108.

DIN EN (DIN EN, 2020): Barrierefreiheitsanforderungen für IKT-Produkte und -Dienstleistungen (DIN EN 301549). Beuth Verlag, <https://doi.org/10.31030/3134430>

DIN EN ISO (DIN EN ISO, 2002): Ergonomische Anforderungen für Bürotätigkeiten mit Bildschirmgeräten – Teil 1: Allgemeine Einführung (DIN EN ISO 9241-1). Beuth Verlag, <https://doi.org/10.31030/9238296>

DIN EN ISO (DIN EN ISO, 2018): Ergonomie der Mensch-System-Interaktion – Teil 11: Gebrauchstauglichkeit: Begriffe und Konzepte (DIN EN ISO 9241-11). Beuth Verlag, <https://doi.org/10.31030/2757945>

DIN EN ISO (DIN EN ISO, 2020): Ergonomie der Mensch-System-Interaktion – Teil 210: Menschzentrierte Gestaltung interaktiver Systeme (DIN EN ISO 9241-210). Beuth Verlag, <https://doi.org/10.31030/3104744>

Downe, Lou (Downe 2020): Good services: How to design services that work. Amsterdam: BIS Publishers.

Dragano, N.; Eberhardt, B. (Dragano/Eberhardt 2021): Pandemie-Stress: „Nicht neu, aber anders“. Gute Arbeit 06/2021, Bund Verlag, Frankfurt am Main.

Gilbert, R. (Gilbert 2019): Inclusive design for a digital world: Designing with accessibility in mind. Berkeley, CA: Apress L. P. 2019.

Heimann, M.; Schütz, M. (Heimann/Schütz 2017): Wie Design wirkt: Psychologische Prinzipien erfolgreicher Gestaltung. Bonn, Rheinwerk Verlag.

Krishna, G. (Krishna 2015): The best interface is no interface: The simple path to brilliant technology. Berkeley, California: New Riders.

Nationaler Normenkontrollrat (Nationaler Normenkontrollrat 2021): Monitor Digitale Verwaltung #5, www.normenkontrollrat.bund.de/nkr-de/aktuelles/monitor-digitale-verwaltung-5-1910658

Nestler, Simon (Nestler 2022): Menschzentrierte Digitalisierung: Praxisleitfaden für eine gelungene Usability und User Experience in der öffentlichen Verwaltung. Springer Gabler, Wiesbaden.

Wissenschaftsrat

Empfehlung für neue Rahmenbedingungen für Studium und Lehre

In seinen „Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre“ entwirft der Wissenschaftsrat ein Bild des Hochschulstudiums als ganzheitlichen Bildungsprozess, in dem Studierende als gestaltende Akteure mitwirken. Denn Hochschulabsolventinnen und -absolventen werden in den kommenden Jahrzehnten wesentlich zur Bewältigung der gesellschaftlichen und politischen, technologischen und ökologischen Umbrüche beitragen.

Dafür müssen sie mit dynamischen, komplexen Problemen umgehen können, stetig dazulernen, kooperieren, vernetzt denken und auch ungewohnte Wege gehen. Aus Sicht des wissenschaftspolitischen Beratungsgremiums von Bund und Ländern ist dazu ein grundlegendes Umdenken aller Akteure erforderlich. „Wir müssen an vielen Stellen ansetzen: bei den Lehrformaten und der Studienorganisation, bei den Prozessen an Hochschulen sowie den Steuerungsinstrumenten im Hochschulsystem“, so Professorin Dorothea Wagner, Vorsitzende des Wissenschaftsrats. „Es braucht einen deutlichen Qualitätssprung, damit Studium und Lehre auf die Herausforderungen von morgen vorbereiten können. Zum Glück gibt es vielerorts bereits gelungene Ansätze.“

Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für erfolgreiche Bildungsprozesse sieht der Wissenschaftsrat verschiedene Ansatzpunkte: Der Wissenserwerb in Lehrveranstaltungen sollte stärker als bislang durch Reflexion, Anwendung und Interaktion geprägt sein. Die Anzahl von obligatorischen Lehrveranstaltungen und Prüfungen sollte zugunsten des angeleiteten Selbststudiums reduziert werden. Studierenden sollte mehr Zeit für selbstbestimmtes Lernen zur Verfügung stehen, sei es einzeln oder in Gruppen. Um die Eigenständigkeit von Studierenden zu fördern, sollten Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten im Studienverlauf erweitert werden. Zur Begleitung des studentischen Lernens

empfiehlt der Wissenschaftsrat eine neue Form des akademischen Mentorats: Regelmäßige Reflexions- und Feedbackgespräche zwischen Lehrenden und Studierenden, die einzeln oder in Kleingruppen stattfinden können, sollen die diskursive Auseinandersetzung mit fachlichen Inhalten fördern, zur akademischen Sozialisation und zur Persönlichkeitsbildung beitragen und Studierende dabei unterstützen, den individuell besten Weg durch das Studium zu finden. Prüfungen haben in diesem Kontext eine erweiterte Funktion: Damit ließe sich ermitteln, ob Studierende ihre Kenntnisse nicht nur reproduzieren, sondern auch anwenden und Probleme selbstständig bearbeiten können. „Die Organisation der Hochschulbildung als lernendes System bedeutet auch, neue Wege zu erkunden und eine produktive Fehlerkultur zu pflegen“, betont Wagner. „Um- und Irrwege von Studierenden sollten nicht als Scheitern abgewertet werden. Lehrende müssen neue Lehrmethoden und -medien auch mit dem Risiko der Revision erproben können. Zur produktiven Fehlerkultur kann es auch gehören, unwirksame Maßnahmen wieder einzustellen und Zeit und Ressourcen für neue Aufgaben zu gewinnen.“

Hochschulen und Fächer mit guten Betreuungsrelationen sollten modellhaft Konzepte erproben, wie kleinere Gruppen für eine bessere Interaktion genutzt werden können, und aufzeigen, welcher qualitative Mehrwert damit erzielt werden kann. Zur Umsetzung einer solchen Lehr- und Lernkultur wären in stark nachgefragten Studiengängen bessere Betreuungsrelationen und damit zusätzliche Personalressourcen in der Hochschullehre erforderlich. Der Wissenschaftsrat verbindet seine Empfehlungen zur Weiterentwicklung von Curricula, Lehr- und Prüfungsformaten daher mit Vorschlägen an die Länder, die dafür notwendigen finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Vor allem Curricularnormwerte und Lehrverpflichtungsverordnungen sollten daraufhin überprüft werden, inwieweit

sie den Erfordernissen der jeweiligen Fächer und den Anforderungen an ein zeitgemäßes Studium entsprechen.

Der Wissenschaftsrat erkennt an, dass die empfohlenen Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre alle beteiligten Akteure vor große, auch finanzielle Herausforderungen stellen und nur schrittweise umgesetzt werden können. „Aber die Zukunft wartet nicht auf uns“, mahnt Dorothea Wagner. „Der Zeitpunkt, in der Hochschulbildung die richtigen Entwicklungen für das 21. Jahrhundert anzustoßen, ist jetzt.“

Weitere Informationen:



https://www.wissenschaftsrat.de/download/2022/9699-22.pdf?__blob=publicationFile&v=10

Wissenschaftsrat

Die Meldungen in dieser Rubrik, soweit sie nicht namentlich gekennzeichnet sind, basieren auf Pressemitteilungen der jeweils genannten Institutionen.

Stifterverband

Hochschulbildung: digitaler, internationaler, aber zu langsame Veränderungen

In den vergangenen zehn Jahren ist das Bildungssystem in Deutschland digitaler, attraktiver für ausländische Studierende und sozial durchlässiger geworden. Doch über den Bildungserfolg entscheidet nach wie vor die soziale Herkunft. Alarmierend ist außerdem die rückläufige Zahl der Absolventen in den MINT-Studienfächern. Dieses gemischte Fazit ziehen Stifterverband und die Unternehmensberatung McKinsey & Company in der Abschlussausgabe ihres Hochschul-Bildungs-Reports mit dem Titel „Hochschulbildung in der Transformation“. Der Report bewertet seit zehn Jahren regelmäßig die Entwicklungen in sechs Handlungsfeldern. Ergebnis: In fünf von ihnen – MINT-Bildung, Chancengerechte Bildung, Lehrer-Bildung, Quartäre Bildung, beruflich-akademische Bildung – wurden die gesetzten Ziele (auf Basis von nationalen und internationalen Benchmarks, Fair-Share-Betrachtungen, offiziellen politischen Zielvorgaben oder Trendextrapolationen) verfehlt. Nur im Handlungsfeld Internationale Bildung wurden zwischenzeitlich nahezu alle Ziele erreicht.

„Hochschulen haben in den vergangenen zehn Jahren viel erreicht. Nicht zuletzt die COVID-19-Pandemie hat gezeigt, zu welcher Flexibilität und zu welchen Verbesserungen Hochschulen in der Lage sind, aber auch, woran es mangelt. Wichtig ist, dass es auch nach

dem Hochschul-Bildungs-Report gelingt, mit einer systematischen Datenerhebung Defizite sichtbar zu machen und auf dieser Basis messbare politische Ziele für die Transformation unseres Bildungssystems zu definieren“, erklärt Volker Meyer-Guckel, Generalsekretär des Stifterverbands. „Die vielen Verbesserungen, die an Hochschulen in den vergangenen zehn Jahren erreicht wurden, sollten Ansporn für die weitere Digitalisierung, mehr Kooperationen und Investitionen an den Hochschulen sein. Und das mit höherem Tempo“, sagt auch McKinsey Senior Partnerin Solveigh Hieronimus. Die nächste Dekade müsse ein Jahrzehnt massiver bildungspolitischer Weiterentwicklung werden.

Mit Blick auf die Report-Ergebnisse plädieren Stifterverband und McKinsey für den weiteren Ausbau digitaler Studienformate, interdisziplinärer Studiengänge sowie von Weiterbildungsangeboten insbesondere für Berufstätige. Eine Kompetenzerfassung der Belegschaft sei zudem Voraussetzung für eine strategische Aus- und Weiterbildung. Ziel sollte sein, flexibler auf die Bedürfnisse der Studierenden und auch auf die Entwicklungen am Arbeitsmarkt zu reagieren. Um den Lehrerberuf attraktiver zu gestalten, sollten Gehälter angepasst und Karrierewege verbessert werden. Im MINT-Bereich seien alle Bemühungen, um insbesondere mehr

weibliche Studierende zu gewinnen, fortzusetzen oder sogar zu verstärken. Darüber hinaus sollten mit Blick auf die Chancengerechtigkeit der Ausbau von Ganztagschulen vorangetrieben werden. Außerdem gelte es vor allem, durch zielgruppengerechte Angebote Informationsdefizite abzubauen.

Zur Studie:

https://www.hochschulbildungsreport.de/sites/hsbr/files/hochschul-bildungs-report_abschlussbericht_2022.pdf



Executive Summary:

https://www.hochschulbildungsreport.de/sites/hsbr/files/hochschul-bildungs-report_executive_summary_2022.pdf

Stifterverband

Niedersachsen

Niedersachsen legt neues Programm für Forschungsförderung auf

Das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur hat die Ausschreibung eines mit vier Millionen Euro hinterlegten Programms veröffentlicht. Unter dem Motto „Durchbrüche“ werden zukünftig besonders ambitionierte und risikofreudige Forschungs- und Transferprojekte gefördert, die gemeinsam von Unternehmen und Hochschulen oder Forschungseinrichtungen

geplant und umgesetzt werden. „Unsere Überzeugung ist, dass besonders gute Ideen dann entstehen, wenn Wissenschaft und Wirtschaft gemeinsam daran arbeiten – und zwar von Beginn an“, so Wissenschaftsminister Björn Thümler. „Dadurch entstehen bahnbrechende Neuerungen, die uns wirtschaftlich und gesellschaftlich schnell weiterbringen. Dafür brauchen wir eine

flexible und schnelle Förderung.“ Dafür schafft die Ausschreibung hervorragende Ausgangsbedingungen.

Das Besondere: Die privaten Mittel der Unternehmen werden durch eine Förderung für die beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in gleicher Höhe ergänzt. Bis zu einer Millionen Euro stehen so pro Projekt für

die Arbeiten an der öffentlichen Hochschule oder Forschungseinrichtung zur Verfügung. Dafür muss das Projekt von Beginn an gemeinsam von Wirtschaft und Wissenschaft geplant werden und die Wirtschaftsseite eigene Ressourcen einbringen, z. B. auch Personal oder Material.

Anträge auf Förderung können Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beim Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur stellen. Eine Frist dafür gibt es

nicht. Das Geld wird nach dem Windhundprinzip vergeben. Dabei ist neben der Geschwindigkeit selbstverständlich auch die Qualität der Anträge entscheidend – denn nur, wer die unabhängige Jury überzeugt, hat Chancen auf eine bis zu zweijährige Förderung. Die Jury kommt bis zu dreimal im Jahr zusammen, um über die eingereichten Anträge zu entscheiden. Der Fokus der Ausschreibung liegt auf wissenschaftlich-technischen Forschungsvorhaben, die vorwettbewerblich und transferorientiert sein müssen.

Weitere Informationen:

<https://www.mwk.niedersachsen.de/210494.html>

MWK Niedersachsen

Hochschullehre nach Corona Zukunftskonzepte in Sicht?

Nach der pandemiebedingten Umstellung auf einen digitalen Hochschulbetrieb ist auch in Zukunft mit Veränderungen in Studium und Lehre zu rechnen. Nicht nur die im Krisenmodus erprobten Lehr- und Prüfungsformate sollen vielerorts beibehalten bzw. weiterentwickelt werden, sondern auch mit weiteren Neuerungen im Bereich der Infrastruktur, Räumlichkeiten, Supportangeboten ist zu rechnen. Dies zeigen die Ergebnisse einer Befragung von Hochschulleitungen, die das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) im September 2021 für das Hochschulforum Digitalisierung durchgeführt hat. An der Befragung haben sich 126 Hochschulen beteiligt, was 30 Prozent aller vom Statistischen Bundesamt geführten deutschen Hochschulen entspricht.

Besonders deutlich wird die Veränderungsdynamik an der Einschätzung der befragten Hochschulleitungen, dass der künftige Anteil an Präsenzlehre im Durchschnitt von ehemals rund 85 Prozent auf knapp 60 Prozent zurückgehen wird. Neben reinen Online-Formaten wird vielerorts auf die Kombination von digitaler und Präsenzlehre gesetzt, die 45 Prozent der Hochschulen schon vor der Pandemie angestoßen hatten und ein ebenso großer Anteil im Zuge der Pandemie erproben konnte. Dieser Trend zur sogenannten

„hybriden Lehre“ bedeutet, dass neben didaktisch-methodischen Formaten auch Supportangebote für Lehrende und Studierende sowie die räumliche und technische Infrastruktur jenseits der pandemiebedingten Ausnahmesituation weiterzuentwickeln sind.

Wie sich die bereits eingeleiteten und noch ausstehenden Veränderungen in übergeordnete Zukunftskonzepte integrieren lassen, scheint an vielen Hochschulen noch nicht ganz greifbar zu sein. Allerdings hat sich die strategische Auseinandersetzung mit der Digitalisierung schon im Zuge der Krisenbewältigung intensiviert und soll in Zukunft noch deutlich ausgeweitet werden. So bleibt zu erwarten, dass Fragen nach dem Stellenwert digital gestützter Lehre und dem Mehrwert der Digitalisierung für die Hochschulbildung nach der pandemiebedingten Ausnahmesituation in den Mittelpunkt rücken.

Die Studie wurde vom HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE) im Auftrag des Hochschulforums Digitalisierung (HFD), vertreten durch das CHE Centrum für Hochschulentwicklung, durchgeführt. Sie steht zum kostenlosen Download und zur weiteren Nutzung unter der Lizenz CC BY-SA 4.0 zur Verfügung.

Zur Publikation:



https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_63_Zukunftskonzepte_in_Sicht_Corona_HIS-HE.pdf

HIS-HE

Vernetzung von Ausbildung und Studium

Hochschulen als Knotenpunkte

Ob Studium ohne Abitur oder duale Studienangebote – immer mehr Menschen in Deutschland wollen das Beste aus beiden Bildungssystemen. Doch zwischen beruflicher und akademischer Bildung fehlen Übergänge und Anschlussmöglichkeiten. Das CHE Zentrum für Hochschulentwicklung plädiert deshalb in einer aktuellen Broschüre für ein nutzerorientiertes Neu-Denken nachschulischer Bildung.

Der Trend zum Studium ist in Deutschland unverkennbar. Waren es im Jahr 2005 noch knapp zwei Millionen Studierende, sind es mittlerweile rund drei Millionen. Dabei ist die Hinwendung zu akademischen Angeboten keine Abkehr von der Praxis. Innerhalb des Hochschulsystems boomen besonders Angebote, die Wissenschaftlichkeit und Praxisbezug kombinieren. Hierzu gehört etwa die stärkere Nachfrage nach Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften oder duale Studienangebote, die Elemente akademischer und betrieblicher Ausbildung verbinden.

Rund ein Viertel der Studierenden hatte 2016 bereits eine berufliche Ausbildung abgeschlossen. 2020 hatten sich rund 66.000 Studierende für den dritten Bildungsweg entschieden und studierten ohne Abitur. Nach Schätzungen des CHE im Frühjahr 2022 könnten theoretisch bis zu 80 Prozent der Bevölkerung in Deutschland aufgrund ihrer beruflichen Qualifikation ein Studium aufnehmen.

„Bildungsinteressierte wollen heute ganz selbstverständlich das Beste aus beiden Welten. Doch das seit Jahrzehnten etablierte Lagerdenken in Deutschland macht ihnen einen Wechsel zwischen akademischer und beruflicher Bildung schwerer als nötig“, bilanziert CHE-Geschäftsführer Frank Ziegele. „Es geht leider eher darum, der anderen Seite Bildungswillige abzujauchen, statt durch Zusammenarbeit flexible Bildungskarrieren zu schaffen.“

Als besonders problematisch erweisen sich dabei Ein- und Umstiegsmöglichkeiten sowie fehlende Routinen bei der Anerkennung beruflicher und

akademischer Teil-Leistungen. Sowohl bei der Integration beruflich Gebildeter ins Hochschulsystem als auch bei der Anerkennung von Studienleistungen in beruflichen Bildungsgängen werden Wechselwillige meist als Einzelfall gehandhabt. Damit sind oftmals Unsicherheiten und Unwägbarkeiten für Bildungsinteressierte verbunden. Dass es auch anders geht, zeigen Beispiele aus der CHE-Broschüre „Gut verbunden? Hochschulen als Knotenpunkte nachschulischer Bildung“.

- So berät und begleitet das NRW-Talentscouting Schülerinnen und Schüler – gerade aus nicht akademisch geprägten Familien – ergebnisoffen bei der Entscheidung für eine Ausbildung oder ein Studium.
- Das SWITCH-Programm in Aachen bringt Studienzweiflerinnen und -zweifler noch vor der Exmatrikulation mit mehr als 300 potenziellen Ausbildungsbetrieben aus der Region zu einer später verkürzten Ausbildung zusammen.
- Beim O ja! Orientierungsjahr Berlin schnuppern junge Menschen ein Jahr lang in MINT-Studiengänge der HTW Berlin und Ausbildungsberufe hinein und müssen sich erst danach für einen passenden Bildungsweg entscheiden. Das Ganze inklusive Bafög-Förderung und mit späterer Anrechnung auf das jeweilige Studium bzw. die jeweilige Ausbildung.

Diese Beispiele zeigen, so Frank Ziegele, dass ein nutzerorientiertes Neu-Denken von nachschulischer Bildung möglich sei und im Kleinen bereits funktioniere. „Deutschland braucht innovative Anschlüsse zwischen der akademischen und beruflichen Bildung. Nur mit Knotenpunkten in einem Gesamtsystem nachschulischer Bildung können alle Bildungsinteressierten das Beste aus beiden Welten für ihre individuelle Bildungsbiografie mitnehmen“, so der CHE-Geschäftsführer.

Dafür müsste allerdings das noch zu oft vorherrschende Lagerdenken von allen Akteuren der akademischen und beruflichen Bildung überwunden werden, so die Autorinnen und Autoren der

CHE-Broschüre. Ein gemeinsam gestaltetes System nachschulischer Bildung müsse nicht automatisch zulasten der beruflichen Bildung gehen, sondern könne ihr vielmehr helfen, ihr eigenständiges Profil zu schärfen und in Wechselwirkung gewinnbringend zur Geltung kommen zu lassen. CHE-Geschäftsführer Frank Ziegele zeigt sich optimistisch, dass ein solcher Umbruch im deutschen Bildungssystem realisiert werden kann. „Gerade das beherzte und innovative Krisenmanagement von Hochschulen und Wissenschaftsministerien zu Beginn der Corona-Pandemie hat gezeigt, was unter Veränderungsdruck alles möglich ist“, so Ziegele.

Weitere Informationen:



<https://www.che.de/download/hochschulen-als-knotenpunkte-nachschulischer-bildung/>

CHE



Neues aus der Rechtsprechung

Ruhegehaltfähigkeit von Funktionsleistungsbezügen eines Rektors einer Studienakademie

Funktionsleistungsbezüge im Sinne von § 1 Absatz 2 Nr. 2, § 38 Absatz 1 Nr. 3 des Landesbesoldungsgesetzes Baden-Württemberg (LBesG) werden für hauptberufliche Leiter von Hochschulen und Mitglieder von Leitungsgremien an Hochschulen gewährt. Ein Rektor einer Studienakademie der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) ist nach einer aktuellen Entscheidung des Verwaltungsgerichtshofs (VGH) Baden-Württemberg trotz der Neuregelung von Leitung und Vertretung der Studienakademien im Jahr 2014 hauptberuflicher bzw. hauptamtlicher Leiter einer Hochschule im Sinne der besoldungsrechtlichen Regelungen. Dies ist von besonderer Bedeutung in Bezug auf die Ruhegehaltfähigkeit von Funktionsleistungsbezügen, um die es im folgenden Fall geht.

Sachverhalt

Der klagende Hochschullehrer wurde 2011 unter Berufung in das Beamtenverhältnis auf Zeit für die Dauer von sechs Jahren zum Professor an der DHBW als hauptamtlicher Rektor einer Studienakademie (Besoldungsgruppe W 3) ernannt. Er erhielt während seiner aktiven Dienstzeit für die Wahrnehmung der Aufgaben als hauptamtlicher Rektor Funktionsleistungsbezüge in wechselnder Höhe, einerseits 823,29 Euro, andererseits ab 1. Januar 2015 zusätzliche Funktionsleistungsbezüge in Höhe von 667,71 Euro. In der 2015 geschlossenen Vereinbarung über Funktionsleistungsbezüge wurde geregelt: „Herr Prof. X erhält vom 1. Januar 2015 für die verbleibende Dauer seiner Amtszeit, d.h. bis zum 28.02.2017, einen zusätzlichen Funktionsleistungsbezug in Höhe von 667,71 Euro. Die Funktionsleistungsbezüge nehmen an den regelmäßigen Besoldungsanpassungen nicht teil. Bezüglich der Ruhegehaltfähigkeit für Funktionsleistungsbezüge gilt § 38 Abs. 7 Landesbesoldungsgesetz Baden-Württemberg (LBesGBW).“

Anfang 2017 trat der Hochschullehrer in den Ruhestand.

Mit Bescheid aus Februar 2017 setzte das Landesamt für Besoldung und

Versorgung Baden-Württemberg (im Folgenden: Landesamt) die Versorgungsbezüge des Klägers auf brutto 4.985,02 Euro fest. Der Berechnung lag u. a. eine Berücksichtigung von Funktionsleistungsbezügen in Höhe von 208,07 Euro zugrunde (entsprechend einem Viertel von 823,29 Euro).

Der Hochschullehrer legte hiergegen form- und fristgerecht Widerspruch ein, den er damit begründete, dass er im Zeitraum 1. Februar 2009 bis 28. Februar 2017 ununterbrochen Zulagen in unterschiedlicher Höhe aus den von ihm übernommenen Funktionen erhalten habe. Diese Funktionsleistungsbezüge seien bei der Berechnung des Versorgungsbezugs zu berücksichtigen. Er habe bis zum Inkrafttreten der Novelle des Landeshochschulgesetzes im Jahr 2014 ununterbrochen Führungsaufgaben in der Berufsakademie bzw. der DHBW ausgeübt. Ab April 2014 sei wegen einer neuen gesetzlichen Regelung die Leitung der Studienakademien der DHBW auf das Präsidium übertragen worden, aber auch in diesem Zeitraum habe er Leitungsaufgaben ausgeübt. Er habe u. a. die Hochschulentwicklung, Haushalts- und Personalangelegenheiten, Forschungs- und Rechtsangelegenheiten in großem Umfang verantwortlich übertragen bekommen.

Das Landesamt wies jedoch den Widerspruch bereits im Jahr 2018 zurück. Der klagende Hochschullehrer sei mit Wirkung vom 1. März 2011 zum Rektor der Studienakademie X ernannt worden. Rektoren der Studienakademien der DHBW gehörten nicht zum Vorstand der DHBW und seien keine Mitglieder eines Leitungsgremiums der DHBW. § 38 Absatz 7 Satz 1 LBesG treffe auf den Kläger nicht zu, für die Leistungsbezüge gelte deshalb § 38 Absatz 7 Satz 3 LBesG. Danach gelte: Funktionsleistungsbezüge nach § 38 Absatz 1 Nr. 3 LBesG für nebenamtliche Leiter und Mitglieder von Leitungsgremien an Hochschulen erhöhten die ruhegehaltfähigen Dienstbezüge aus einem Beamtenverhältnis auf Lebenszeit um ein Viertel des Leistungsbezugs, soweit dieser mindestens fünf Jahre bezogen worden sei, und um die Hälfte des Leistungsbezugs, soweit dieser mindestens zehn Jahre bezogen worden sei. Der Hochschullehrer habe von 2011

bis 2017 Funktionsleistungsbezüge in Höhe von 832,29 Euro erhalten, mithin mehr als fünf, aber weniger als zehn Jahre; sie seien daher zu einem Viertel (208,07 Euro) ruhegehaltfähig. Die seit dem 1. Januar 2015 zusätzlich bezogenen Funktionsleistungsbezüge in Höhe von 667,71 Euro seien danach nicht ruhegehaltfähig, weil der Hochschullehrer sie nicht bis zu seinem Eintritt in den Ruhestand mindestens fünf Jahre lang bezogen habe.

Daraufhin legte der Hochschullehrer Klage zum Verwaltungsgericht Stuttgart (VG Stuttgart) ein. Das Verwaltungsgericht wies die Klage ab (VG Stuttgart, Urteil vom 8. Juni 2020, Az. 1 K 4169/18), woraufhin die Sache nach Einlegung der Berufung vom VGH Baden-Württemberg zu entscheiden war.

Die Entscheidung

Der VGH Baden-Württemberg gab nun der Berufung unter Abänderung des Urteils des Verwaltungsgerichts statt, womit das Land verpflichtet wurde, bei der Festsetzung der Versorgungsbezüge des klagenden Hochschullehrers alle Funktionsleistungsbezüge – die er vom 1. März 2011 bis 28. Februar 2017 (in Höhe von 832,29 Euro) und vom 1. Januar 2015 bis 28. Februar 2017 (in Höhe von 667,71 Euro) erhalten hat – vollumfänglich als ruhegehaltfähig nach § 38 Absatz 7 Satz 1 LBesG zu berücksichtigen. Das Ruhegehalt, das ein Beamter nach seinem Eintritt in den Ruhestand bezieht, errechne sich auf Grundlage seiner ruhegehaltfähigen Dienstbezüge und seiner ruhegehaltfähigen Dienstzeit (§ 18 Abs. 3 Landesbeamtenversorgungsgesetz Baden-Württemberg, LBeamtVG). Gemäß § 19 Absatz 1 Nr. 4 LBeamtVG gehörten zu den ruhegehaltfähigen Dienstbezügen Leistungsbezüge nach Maßgabe des § 38 LBesG.

Gemäß § 38 Absatz 1 Nr. 3 LBesG werden, so der VGH Baden-Württemberg, in den Besoldungsgruppen W 2 und W 3 neben dem als Mindestbezug gewährten Grundgehalt variable Leistungsbezüge für die Wahrnehmung von Funktionen oder besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung, der Hochschulleitung oder der Leitung des KIT – sogenannte Funktionsleistungsbezüge – vergeben. Sie werden danach für die Dauer der

Wahrnehmung der Funktion oder Aufgabe gewährt. Weiter regelt § 38 Absatz 5 LBesG durch Satz 2 und 3, dass diese Funktionsleistungsbezüge „... an den regelmäßigen Besoldungsanpassungen teil[nehmen], wenn sie für die Wahrnehmung der Funktionen der hauptberuflichen Leiter und Mitglieder von Leitungsgremien an Hochschulen sowie am KIT gewährt werden. Andere Leistungsbezüge nach Absatz 1 Nr. 3 nehmen daran nicht teil.“

Diese Unterscheidung nehme, so der VGH Baden-Württemberg, § 38 Abs. 7 LBesG betreffend die Ruhegehaltfähigkeit der Funktionsleistungsbezüge auf. Anmerkung des Autors: § 38 Absatz 7 LBesG lautet wie folgt:

„Leistungsbezüge nach Absatz 1 Nr. 3 an hauptamtliche Leiter und Mitglieder von Leitungsgremien an Hochschulen sowie am KIT sind ruhegehaltfähig, soweit sie diese Bezüge mindestens zwei Jahre bezogen haben, sofern sie aus dem Beamtenverhältnis auf Zeit in den Ruhestand treten oder in den Ruhestand versetzt werden. In anderen Fällen erhöhen Leistungsbezüge nach Absatz 1 Nr. 3 die ruhegehaltfähigen Dienstbezüge aus einem Beamtenverhältnis auf Lebenszeit. Die Leistungsbezüge nach Absatz 1 Nr. 3 erhöhen in den Fällen des Satzes 2 die ruhegehaltfähigen Dienstbezüge aus dem Beamtenverhältnis auf Lebenszeit um ein Viertel des Leistungsbezugs, soweit dieser mindestens fünf Jahre bezogen worden ist, oder um die Hälfte des Leistungsbezugs, soweit dieser mindestens zehn Jahre bezogen worden ist.“

Dies zugrunde gelegt, ergebe sich der Anspruch des klagenden Hochschullehrers auf vollumfängliche Berücksichtigung der während seiner Tätigkeit als Rektor der Studienakademie erhaltenen streitgegenständlichen Funktionsleistungsbezüge. Diesem Anspruch stehe insbesondere nicht entgegen, dass die im Streit stehenden Funktionsleistungsbezüge unstreitig zu keinem Zeitpunkt an den regelmäßigen Besoldungsanpassungen teilgenommen haben. Denn § 38 Abs. 7 Satz 1 LBesG verweise nicht auf § 38 Absatz 5 Satz 2 LBesG, sondern erkläre Leistungsbezüge nach § 38 Abs. 1 Nr. 3 LBesG bereits dann für ruhegehaltfähig, wenn

sie hauptamtlichen Leitern und Mitgliedern von Leitungsgremien an Hochschulen sowie am KIT gewährt werden. Die Frage, ob die Funktionsleistungsbezüge zuvor an Besoldungsanpassungen im Sinne von Absatz 5 teilgenommen haben, spiele für ihre Ruhegehaltfähigkeit nach Absatz 7 mithin unmittelbar keine Rolle.

Außerdem falle der Hochschullehrer während seiner Zeit als Rektor der Studienakademie X in die Kategorie der hauptamtlichen Leiter und Mitglieder von Leitungsgremien an Hochschulen, die ihm gewährten Leistungsbezüge waren solche nach § 38 Absatz 1 Nr. 3 LBesG und seien von ihm mindestens zwei Jahre bezogen worden, bevor dieser aus dem Beamtenverhältnis auf Zeit in den Ruhestand getreten ist.

Sinn und Zweck von § 1 Abs. 2 Nr. 2, § 38 LBesG sprächen für eine Auslegung dahingehend, dass Leiter von Hochschulen als solche zulagenberechtigt sein sollen unabhängig davon, ob sie (auch) einem Leitungsgremium der Hochschule vorstehen. Denn Funktionsleistungsbezüge sollen, so der VGH Baden-Württemberg, sicherstellen, dass Leitungskräfte einer Hochschule, die hauptamtlich mit Managertätigkeiten befasst sind, attraktiv besoldet werden, damit die Hochschulen bei ihrer Suche nach fähigen Personen für derartige Ämter mit den Managergehältern in der freien Wirtschaft konkurrieren können; Professoren sollen durch besondere finanzielle Anreize ermutigt werden, solche zeit- und kraftraubenden Funktionen zu übernehmen.

Deshalb begründe bereits die Wahrnehmung der entsprechenden Funktion einen Anspruch auf Funktionsleistungsbezüge; besonderer diesbezüglicher Leistungen bedürfe es in diesem Fall gerade nicht. Denn Leitungskräfte einer Hochschule nähmen umfangreiche Managementaufgaben unabhängig davon wahr, ob die Organisationsstrukturen - wie üblicherweise der Fall - (auch) die Übernahme der Leitung eines universitären Leitungsgremiums vorsehen oder die Leitung der Hochschule nicht gremiengebunden erfolgt. Ein Rektor einer Studienakademie der DHBW falle auch unter den Begriff der hauptamtlichen Leiter im Sinne von § 38 Absatz 7 Satz 1 LBesG.

Zwar seien Studienakademien keine eigenständigen Hochschulen, sondern räumlich über Baden-Württemberg verteilte, rechtlich unselbstständige Unter-einheiten unter dem Dach der DHBW; der Leiter einer Studienakademie sei nicht Leiter einer Hochschule, sondern stehe einer ihrer Untergliederungen vor.

Trotz organisatorischer und funktionaler Unterschiede zwischen herkömmlichen Hochschulen und der DHBW und in der Folge zwischen Fakultäten und Studienakademien ließen sich die dezentralen Studienakademien etwa mit Fakultäten oder Sektionen und die Funktionen des Rektors einer Studienakademie zumindest mit der eines Dekans einer herkömmlichen Hochschule vergleichen. Denn dem Rektor der Studienakademie oblägen regelmäßig umfangreiche und wesentliche Aufgaben im Bereich von Lehre und dualem Ausbildungsauftrag sowie betreffend Haushalt und Personal auf örtlicher Ebene, wenn auch nur nach widerruflicher Übertragung durch das Präsidium der DHBW, wie es das Dritte Hochschulrechtsänderungsgesetz vorgebe. Entscheidend sei aber, dass es sich um wesentliche Aufgaben handele, wie etwa die Bestimmung der Lehraufgaben der zur Lehre verpflichteten Mitglieder der Hochschule, das Aufsichts- und Weisungsrecht für die Erfüllung der Lehr- und Prüfungsverpflichtung, die Dienst- und Fachaufsicht für Forschung und Lehre der Professorinnen und Professoren und der akademischen Mitarbeitenden und der Mitarbeitenden im nichtwissenschaftlichen Bereich, die Aufstellung des auf die Studienakademie entfallenden Teils des Struktur- und Entwicklungsplans und des Haushaltsvoranschlags oder des Wirtschaftsplans, die Entscheidung über die Verwendung der vom Präsidium der DHBW der Studienakademie zugewiesenen Stellen und Mittel, den Vorschlag zur Funktionsbeschreibung von Stellen für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sowie den Erlass der Dienstaufgabenbeschreibungen für Akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

VGH Baden-Württemberg, Urteil vom 28. September 2021, Az. 4 S 282/21, juris.

Christian Fonk



Veröffentlichungen von Kolleginnen & Kollegen

TECHNIK/INFORMATIK/ NATURWISSENSCHAFTEN

Antriebssysteme – Vergleichende Ökobilanzen verschiedener Antriebskonzepte für Fahrzeuge und stationäre Anwendungen

Hrsg. von St.-A. Arlt (HAW Landshut), G. Huppmann, A. Meinelt, K. Nachtmann
Vulkan Verlag Essen 2022

Nachhaltige MITO-Businessmodell-Transformation.

Systematische Umsetzung mit dem MITO-Methoden Tool

H. F. Binner (ehem. HS Hannover)
Springer Verlag 2022

Anwendungen der Linearen Algebra (mit MATLAB)

2. Auflage
G. M. Gramlich (TH Ulm)
Hanser Verlag 2022

Leistungselektronik für Bachelors

5. Auflage
U. Probst (TH Mittelhessen)
Carl Hanser Verlag 2022

Scholarship of Teaching and Learning in der Mathematik.

Mathematik-Lehre forschend betrachten

Hrsg. von C. Maas (HAW Hamburg), P. Riegler (Ostfalia, DiZ Bayern)
DUZ Medienhaus 2022

Sicher zur Abschlussarbeit in Natur- und Ingenieurwissenschaften

M. Schrader (HS Weihenstephan)
Springer Verlag 2022

Taschenbuch Digitaltechnik

4. Auflage
Hrsg. von A. Sikora (HS Offenburg), C. Siemers (HS Nordhausen)
Carl Hanser Verlag 2022

Industrieroboter – Methoden der Steuerung und Regelung

W. Weber, H. Koch (beide HS Darmstadt)
5., aktualisierte, erweiterte Auflage
Carl Hanser Verlag 2022

BETRIEBSWIRTSCHAFT/ WIRTSCHAFT/RECHT

Bienen an der Hochschule – Ein interdisziplinäres Nachhaltigkeitsprojekt

F. Bertagnolli (HS Pforzheim), S. Bludau, L. Fetzer, L. Hadamek, T. Herrmann,

A. Treick
Springer Verlag 2022

Volkswirtschaftslehre – mathematisch gedacht

M. Sellenthin (HS Koblenz)
2., überarbeitete Auflage
Springer Verlag 2022

Fit für die Prüfung: IFRS

2. Auflage
J. Wöltje (HS Karlsruhe)
UVK Verlag 2022

Jahresabschluss Schritt für Schritt

5. Auflage
J. Wöltje (HS Karlsruhe)
UVK Verlag 2022

Wertorientiertes Controlling

2. Auflage
M. Wördenweber (FH Bielefeld)
Books on Demand 2022

SOZIALE ARBEIT, GESUNDHEIT, BILDUNG

Stress, Mobbing und Burn-out

S. Seibold (HS Hannover)
Springer Verlag 2022



Leserbrief

zum Beitrag von Birgit Szczyrba und Sylvia Heuchemer:
Synonyme des Lehrens, DNH 2/2022, S. 10–13.

Als ehemaliger Hochschullehrer der Technischen Hochschule Köln, Campus Gummersbach, Fachbereich Elektrotechnik versuche ich anhand der meist instruktiven Beiträge innerhalb der DNH-Hefte mit dem Wandel der Zeit auch im Lehr- und Lernbereich der anwendungsbezogenen Studiengänge noch Schritt zu halten. Da ist mir im Artikel „Synonyme des Lehrens ...“ (S. 10 ff.) freilich die Beurteilung des Bologna-Prozesses, dessen Umbrüche ich als Prüfungsausschuss-Vorsitzender noch miterlebt habe, durch die Autorinnen unangenehm aufgefallen. Wenn es auf S. 12 unten rechts heißt, dass sich dort „das wahre Gesicht der deutschen Hochschulbildung zeigte: isolierte Individuen, die träges Wissen

für die nächsten Prüfungen an- und aufnehmen und deren Fachidentitäten als ...“ – gab es damals nur „weibliche“ Mathematiker und Bauingenieure? –, so empfinde ich solch eine einseitige Abqualifizierung als diskriminierend und arrogant!

Übrigens wurden unsere damaligen Studentinnen und Studenten – vor der strittigen Aufspaltung in Bachelor- und Master-Abschluss – von der Industrie als Dipl.-Ing. mit Kompetenz und Persönlichkeit durchaus willkommen geheißen.

*Prof. Paul Kalbhen, VDE
Hochschullehrer i. R. der TH Köln*

Neuberufene Professorinnen & Professoren



BADEN-WÜRTTEMBERG

Prof. Dr. Wolfgang Gruel, Intelligente Mobilitätskonzepte, HS Esslingen

Prof. Dr. Michael Hepp, Strategie und internationales Management, HS Furtwangen

Prof. Dr. Massimo Kubon, Medical Engineering, HS Furtwangen

Prof. Dr. Dirk Lauscher, Ökonomie im Gesundheits- und Sozialwesen, Kath. HS Freiburg

Prof. Marion Meinert, Sicherheit und Gefahrenabwehr, HS Furtwangen

Prof. Dr.-Ing. Mario Roßdeutscher, Digital Engineering und Steuerungstechnik, HS Esslingen

Prof. Dr.-Ing. Alireza Vesali, Maschinenbau, insbes. digitale Produktionstechnik, DHBW Mannheim

BAYERN

Prof. Dr.-Ing. Sandra Breitung-Faes, Mechanische Verfahrenstechnik, TH Nürnberg GSO

Prof. Dr. Robert Butscher, Wirtschaftsinformatik, insbes. Business Intelligence und Data Analytics, HS Würzburg-Schweinfurt

Prof. Dr.-Ing. Mark Eberspächer, Hochfrequenztechnik, HS Würzburg-Schweinfurt

Prof. Dr. Andreas Eylert-Schwarz, Soziale Arbeit, HSD HS Döpfel

Prof. Dr. Matthias Firgo, Volkswirtschaftslehre, HS München

Prof. Dr. Karsten Gensheimer, Pflegepraxis, insbes. Psychische Gesundheit, TH Deggendorf

Prof. Jutta Helga Harrer-Amersdorffer, Theorien und Handlungslehre der Sozialen Arbeit unter Berücksichtigung der Jugendhilfe, HS Coburg

Prof. Dr.-Ing. Thomas Helmer, Integrale Fahrzeugsicherheit und Fahrzeugtechnik, TH Ingolstadt

Prof. Dr. rer. nat. Dirk Henrici, Rechnernetze und Rechnerarchitekturen, HS München

Prof. Dr. Anke Hoffmann, Retail Management und Customer Relationship Management, TH Deggendorf

Prof. Dr. rer. soc. Daniel Houben, Digitalisierung in der Sozialen Arbeit, HS Landshut

Prof. Dr. med. Frederik M. Mader, Physician Assistance, IU Internationale HS

Prof. Dr. Emanuele Martorana, Chemische Verfahrenstechnik Papier und Biofasern, HS München

Prof. Dr. rer. nat. Anja Bettina Schmiedt, Mathematik, TH Rosenheim

Prof. Dr. rer. nat. Patrik Stilgenbauer, Mathematik, HS Würzburg-Schweinfurt

Prof. Dr. Alessandra Zarcone, Sprachtechnologien und kognitive Assistenz, HS Augsburg

Prof. Dr. rer. nat. Richard Zinck, Digital Forestry, HS Weihenstephan-Triesdorf

BERLIN

Prof. Dr. Selin Arikoglu, Soziale Arbeit, insbes. Kinder- und Jugendhilfe, Kath. HS für Sozialwesen, Berlin

Prof. Dr. Monika Buchholz, Organische Chemie, Berliner HS für Technik

Prof. Dr. rer. nat. Andrea Knaut, Kulturinformatik, HTW Berlin

Prof. Dr. iur. Jan Christian Sahl, Öffentliches Recht, HS Bund

Prof. Dr. Andreas Schönfeld, Gesundheitspädagogik, Akkon HS

Prof. Dipl.-Des. Maija Schultz, Modedesign – Digital Fashion Design/3D-Prototyping, HTW Berlin

Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Jacek Zawisza, Betriebliche Informationssysteme und Digitalisierung, HTW Berlin

BRANDENBURG

Prof. Dr. Katja Arzt, Nachhaltige Regionalentwicklung und soziale Prozesse, HNE Eberswalde

Prof. Roland Neumann, Ingenieurinformatik – Digitalisierung im Maschinenbau, TH Wildau

BREMEN

Prof. Dr. rer. nat. Ramona Bosse, Lebensmitteltechnologie in der Produkt- und Prozessentwicklung, HS Bremerhaven

Prof. Dr. Monique Jüttner, Entwerfen, Baukonstruktion und Material, HS Bremen

Prof. Dr.-Ing. Anton Worobei, Baubetriebswesen, HS Bremen

HAMBURG

Prof. Dr.-Ing. Thorsten Birth, Anlagenbau und Prozesssimulation in der Energietechnik, HAW Hamburg

Prof. Dr. Nuran Fazlioglu-Adal, International Business, HAW Hamburg

Prof. Dr. Andrea Claudia Hoffmann, Investigativer Journalismus, HAW Hamburg

Prof. Dr.-Ing. Christoph Kinkeldey, Medieninformatik und Datenvisualisierung, HAW Hamburg

Prof. Dr. Benjamin Kloss-Grote, Maschinenelemente und Maschinensysteme, HAW Hamburg

Prof. Dr. Robin Wilke, Angewandte Informatik, HAW Hamburg

HESSEN

Prof. Dr. rer. nat. Michael Becker, Zellbiologie, HS Darmstadt

Prof. Dr. rer. pol. Christian Grotemeier, Mobilitätsmanagement und Betriebswirtschaftslehre, HS RheinMain



Neuberufene Professorinnen & Professoren

NIEDERSACHSEN

Prof. Dr.-Ing. Alexander Buttgerit, Straßenbau, Jade HS Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth

Prof. Dr. rer. pol. Stefan Guericke, Wirtschaftsinformatik, insbes. Data Mining und Data Science, HS Osnabrück

Prof. Dr. Rebecca Hartje, Quantitative Methoden der Betriebswirtschaftslehre, Jade HS Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth

Prof. Dr. agr. Birgit Hinrichs, Landtechnik – Innenwirtschaft, HS Osnabrück

Prof. Dr. Benjamin Jung, Wirtschaftsingenieurwesen, insbes. Unternehmensführung, HS Osnabrück

Prof. Dr. Nicolas Klein, Energie-/Umwelt- und Wirtschaftsrecht, HAWK Hildesheim-Holzminen-Göttingen

Prof. Dr.-Ing. Sebastian Koj, Grundlagen der Elektrotechnik, Jade HS Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth

Prof. Dr.-Ing. Dominik Laveuve, Allgemeiner Maschinenbau, Jade HS Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth

Prof. Dr.-Ing. habil. Enrico Mai, Vermessungskunde und Raumbezug, Jade HS Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth

Prof. Dr. phil. Timo Schreiner, Kinder- und Jugendhilfe, Ostfalia HS für angewandte Wissenschaften

Prof. Dr. Florina Speth, Digital Health, Leibniz-FH

Prof. Dr. Anja Trichterborn, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung und Strategisches Innovationsmanagement, HS Hannover

Prof. Dr. phil. Bünyamin Werker, Bildung und Erziehung im Kontext Sozialer Arbeit, HS Hannover

Prof. Dr. Helena Wisbert, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Automobilwirtschaft, Ostfalia HS für angewandte Wissenschaften

NORDRHEIN-WESTFALEN

Prof. Dr. Stefan Brall, Bildung und Erziehung im Kontext von Sozial- und Kindheitspädagogik, HS Düsseldorf

Prof. Dr.-Ing. Christoph Budelmann, Signalverarbeitung und Netzwerktechnik, HS Rhein-Waal

Prof. Dr. phil. Fatma Çelik, Psychologie der Lebensspanne, HS Düsseldorf

Prof. Dr. Daniel Gaida, Cyber-Physische Systeme, TH Köln

Prof. Dr. Christoph Gille, Soziale Arbeit in Kontexten von Armut und Ausgrenzung, HS Düsseldorf

Prof. Dr. Raphaela Groten, Informatik, Gestaltung interaktiver Systeme, TH Köln

Prof. Dr. phil. Gesa Linnemann, Sozialpsychologie Kath. HS Nordrhein-Westfalen

Prof. Dr. rer. nat. Michael Rath, Gebäudeenergietechnik, HS Bochum

Prof. Dr. Caroline Richter, Politikwissenschaft/Sozialpolitik, Ev. HS RWL

Prof. Dr. Andreas Rühmkorf, Deutsches und Internationales Wirtschaftsrecht, Westfälische HS

Prof. Dr. Julia Stauf, Volkswirtschaftslehre, Westfälische HS

Prof. Dr. Insa von Jürgensonn, Immobilienwirtschaft, HS Fresenius

Prof. Dr.-Ing. Bastian Welsch, Geothermie, HS Bochum

Prof. Dr. rer. pol. Felix L. Wenger, Rechnungswesen und Digitalisierung, FH Dortmund

RHEINLAND-PFALZ

Prof. Dr. rer. nat. Florian Dahms, Künstliche Intelligenz, TH Bingen

Prof. Dr. Michaela Michel-Schuldt, Hebammenwissenschaft, HWG Ludwigshafen

Prof. Dr. Andreas Moerke, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. interkulturelles Management und Wirtschaftsethik, HS Worms

Prof. Dr. Marion Ott, Kindheitsforschung und Soziale Arbeit, HWG Ludwigshafen

Prof. Dr. Joachim von der Heide, Pflegewissenschaft, HWG Ludwigshafen

SAARLAND

Prof. Dr. Christian Hänig, Künstliche Intelligenz, HS Anhalt

Prof. Dr. Florian Priese, Pharmazeutische Analytik und Qualitätssicherung, HS Anhalt

Prof. Clemens Westermann, Gebäudetechnik, HS Anhalt

SACHSEN

Prof. Dr. rer. nat. Heinz-Günter Kuper, Data Lifecycle Management in Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen, HTWK Leipzig

SCHLESWIG-HOLSTEIN

Prof. Dr. Ingmar Leiß, Elektrische Anlagen und Netze, HS Flensburg

Prof. Dr.-Ing. Thomas Wich, Industrielle Automatisierungssysteme, TH Lübeck

THÜRINGEN

Prof. Dr.-Ing. Michael Schick, Baukonstruktion und Bauen im Bestand, FH Erfurt

Prof. Dr. med. Stefan Siegel, Sozialpsychiatrie, HS Nordhausen

Impressum

Herausgeber:

Hochschullehrerbund –
Bundesvereinigung e. V. **h1b**
Godesberger Allee 64 | 53175 Bonn
Telefon: 0228 555 256-0
Fax: 0228 555 256-99

Chefredakteur:

Prof. Dr. Christoph Maas
Molkenbuhrstr. 3 | 22880 Wedel
Telefon: 04103 141 14
christoph.maas@haw-hamburg.de
(verantwortlich im Sinne des Presserechts
für den redaktionellen Inhalt)

Redaktion:

Dr. Karla Neschke
Telefon: 0228 555 256-0
karla.neschke@h1b.de

Schlusskorrekturat:

Philip Anton
antonphilip2002@yahoo.de

Gestaltung und Satz:

Nina Reeber-Laqua
www.reeber-design.de

Herstellung:

Wienands Print + Medien GmbH
Linzer Straße 140 | 3604 Bad Honnef

Bezugsbedingungen:

Jahresabonnements für Nichtmitglieder
45,50 Euro (Inland), inkl. Versand
60,84 Euro (Ausland), inkl. Versand
Probeabonnement auf Anfrage
Erfüllungs-, Zahlungsort
und Gerichtsstand ist Bonn.

Anzeigen:

Dr. Karla Neschke
karla.neschke@h1b.de

Erscheinung:

zweimonatlich

Fotonachweise:

Titelbild: goodluz – stock.adobe.com
U4: magele-picture – stock.adobe.com
S. 34, 36: vegefox.com – stock.adobe.com
S. 36: sdecoret – stock.adobe.com
S. 39: Gstudio – stock.adobe.com
S. 37, 38: Murrstock – stock.adobe.com

Verbands offiziell ist die Rubrik „**h1b** aktuell“. Alle mit Namen der Autorin/des Autors versehenen Beiträge entsprechen nicht unbedingt der Auffassung des **h1b** sowie der Mitgliedsverbände.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:
29. April 2022

ISSN 0340-448 x

Die Neue Hochschule **DNH**
FÜR ANWENDUNGSBEZOGENE WISSENSCHAFT UND KUNST

Die Themen der nächsten Ausgaben

4/2022: Portfolio-Prüfungen

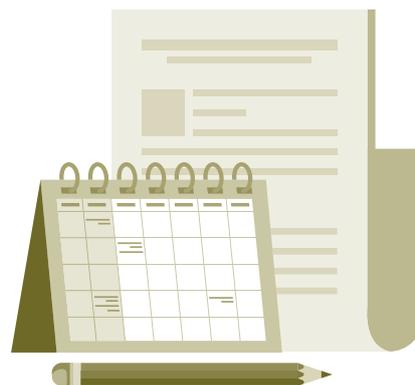
5/2022: Gesundheitsberufe an HAW studieren

Autorinnen und Autoren gesucht

6/2022: Perspektiven nach dem Studienabbruch,
Redaktionsschluss: 29. Oktober 2022

Schicken Sie uns Ihre Beiträge, Informationen und Meinungen!
Es erleichtert Ihnen und uns die Arbeit, wenn Sie
Aufsatzmanuskripte frühzeitig ankündigen.

Kontakt: Prof. Dr. Christoph Maas, christoph.maas@haw-hamburg.de



hl**b**

**Hochschullehrerbund
Bundesvereinigung**



Seminarprogramm 2022

FREITAG, 9. SEPTEMBER 2022

Professionelles und erfolgreiches Schreiben von Forschungsanträgen

Siegburg, Kranz Parkhotel | 10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

FREITAG, 7. OKTOBER 2022

Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren an Hochschule

Siegburg, Kranz Parkhotel | 10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

MONTAG, 7. NOVEMBER 2022

Vom Umgang mit Hierarchien in der Hochschule –

Tipps (nicht nur) für Frischberufene

Siegburg, Kranz Parkhotel | 9:30 Uhr bis 17:00 Uhr

FREITAG, 11. NOVEMBER 2022

Professionelles und erfolgreiches Schreiben von Forschungsanträgen

Siegburg, Kranz Parkhotel | 10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

Anmeldung unter:

<https://hlb.de/seminare/>