

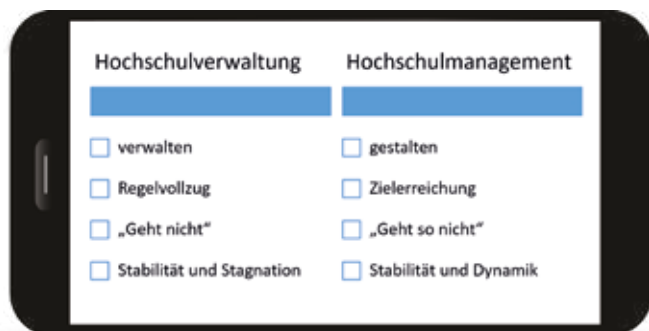
Forschungs- und Transferschwerpunkt am HoF

Qualitätssteigerung der Lehre durch organisatorische Kontextoptimierung und Entlastungsmanagement

Problem

Um die Qualität der Hochschullehre zu verbessern, werden in der Regel zwei Handlungsfelder auf den Prüfstand gestellt: die curricularen Inhalte und didaktische Aspekte der Wissensvermittlung bzw. -aneignung. Weniger Beachtung fand bisher ein drittes Handlungsfeld, mit denen Hochschulen Einfluss auf die Lehrqualität nehmen können: die organisatorischen Kontexte. Hintergrund ist die Beobachtung, dass viele Lehrende an deutschen Hochschulen eine anschwellende Bürokratie und erhebliche Administrationslasten wahrnehmen.

Das wiederum hält sie von ihrer eigentlichen Kernaufgabe – der Lehre – teilweise ab. Für hochschulgestaltende Akteure sollte es deshalb um eines gehen: Die organisatorischen Kontexte des Lehrbetriebs sind so zu justieren, dass die Lehrenden entlastet und damit Kapazitäten für eine qualitativ hochwertige Lehre freigelegt werden.



Ergebnisse

Wie können die organisatorischen Kontexte der Lehre besser gestaltet werden? Diese Frage wurde in dem Projekt „KoopL: Organisatorische Kontextoptimierung zur Qualitätssteigerung der Lehre“ (2014–2018) behandelt. Dabei kamen unterschiedliche methodische Zugänge zum Einsatz, u.a. Literatur- und Dokumentenanalysen, Experteninterviews, eine schriftliche Befragung, Struktur-Funktions-Analysen, teilnehmende Beobachtungen, Zeitbudget- und Tätigkeitsanalysen, Terminkalenderauswertungen, vergleichende Prozessanalysen. So konnten die Perspektiven der Akteure, die an der Organisation und Durchführung von Hochschullehre beteiligt sind, erschlossen werden. Die Ergebnisse lassen sich zu drei Kernaussagen verdichten:

- Das Versprechen der Governancereformen war: Entstaatlichung der Hochschulen gehe mit Entbürokratisierung einher. Tatsächlich ergeben sich neue Bürokratieanforderungen für das wissenschaftliche Personal.
- Das Versprechen der Studienstrukturreformen war: Die Strukturierung der Studiengänge bringe Entlastungen von bislang erforderlichen Improvisationsanstrengungen. Tatsächlich entstanden neue Belastungen bei der Verwaltung des Strukturierten.
- Das Versprechen der Digitalisierung ist: Verwaltungs- und Organisationsaufgaben würden einfacher handhabbar. Tatsächlich kommt es digitalisierungsbedingt zu einer Zunahme organisatorischer Kontextaufgaben.

Will man die Qualität der Hochschullehre verbessern, muss es in erster Linie um eines gehen: Qualitätsbedingungsmanagement. Dieses wird verstanden als zielgebundenes kontextgestaltendes Organisieren. Lehrende sollten davon befreit werden, ihre kreativen Ressourcen für die Bewältigung von Bürokratie und Verwaltungsaufgaben verbrauchen zu müssen. Das ist auch grundsätzlich möglich. Denn viele dieser Belastungen sind durch kluges Organisationsmanagement routinisierbar und somit ressourcen- und stressärmer zu handhaben. Die Ergebnisse des Projektes sind im Buch „Die verwaltete Hochschulwelt“ zusammengetragen.

An den gewonnenen Erkenntnissen setzte das ebenso vom BMBF geförderte Transferprojekt EMOL an. Ziel war es, ein organisations-sensibles Entlastungsmanagement für die Lehrorganisation zu entwickeln. Dazu wurden die Forschungsergebnisse anwendungsorientiert und zielgruppengerecht aufbereitet und dort platziert, wo sie benötigt werden: in der Hochschuladministration und im Hochschulmanagement. Da Transfer ein konkreter Vorgang ist, wurden zudem Transferkanäle und -formate mit mehreren Transferpartnern erprobt. Und da Problembearbeitungen nicht nur bei den Transferpartnern nötig sind, wurden die Ergebnisse so aufbereitet, dass sie im Grundsatz auch auf andere Hochschulen übertragbar sind.

Im Ergebnis wurden die verschiedenen Blickwinkel und die breite Palette an Wissensressourcen der Teilnehmenden in folgenden Transferformaten gebündelt:

- einem **Forschungsergebniskatalog**, der die wesentlichen handlungsbezogenen Aspekte des Forschungswissens in einer Handreichung verdichtet
- eine darauf aufbauende **Toolbox**, die operative und strategische Elemente systematisiert bereitstellt – also konkrete Methoden und Instrumente aufzeigt, wie Entlastung organisiert werden kann
- ein Bestandteil der Toolbox sind **Design Patterns**, mit deren Hilfe Forschungs-, Handlungs- und Erfahrungswissen in eine Problembearbeitungsstruktur überführt werden

- parallel dazu wurde ein **Modell für ein Be- und Entlastungsmonitoring** als Handlungsgrundlage für Hochschulleitungen und das Hochschulmanagement entwickelt

Zum Weiterlesen

- Peer Pasternack/Sebastian Schneider/Sven Preußner (2019): Administrationslasten. Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an den Hochschulen: Ursachen und Auswege, HoF-Handreichungen 10, Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), auch unter www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/HoF-Handreichungen10.pdf
- Peer Pasternack/Sebastian Schneider/Peggy Trautwein/Steffen Zierold (2018): Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal, Berlin.

Die Bearbeitung erfolgte in zwei vom BMBF finanzierten und am HoF umgesetzten Projekten: „KoopL: Organisatorische Kontextoptimierung zur Qualitätssteigerung der Lehre“ (2014-2018) und „EMOL: Entlastungsmanagement für die Organisation der Lehre“ (2018-2020), beide gefördert in der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre.

