

Den Qualitätspakt Lehre nachhaltig machen

10

Die in den vergangenen Jahren erzielten Fortschritte bei der Entwicklung der Hochschullehre sind durch Förderprogramme gekennzeichnet. Sie ermöglichen es, die eng am Regelbetrieb orientierten eigenständigen Support-Strukturen zu unterfüttern oder – teils mit viel Aufwand – erst aufzubauen. Wie bei jeder temporären Finanzierung ist zu klären, welche Aktivitäten, Aufgaben und Kompetenzen über den Förderzeitraum hinaus aufrechterhalten werden sollen und welches Personal sie trägt.

1. Aufgaben und Personal aneinander anpassen

Welches Personal eine Organisation benötigt, hängt zu weiten Teilen davon ab, welche Aufgaben zu erledigen sind. Man sollte also von einem gewissen Passungsverhältnis zwischen den Aufgaben und dem Personal ausgehen können, auch wenn mit Unschärfen zu rechnen ist: Wenn sich z. B. die Anforderungen ändern und man nach alternativen Betätigungsfeldern sucht oder auf Personalentwicklung setzt; wenn das vorhandene Personal Tätigkeiten nachgeht, über deren Notwendigkeit keine Einigkeit besteht; oder wenn das Personal für seine Aufgaben zu qualifiziert ist; oder wenn zu schnell zu viele Aufgaben hinzukommen und die Rekrutierung hinterherhinkt; dann hat es die Organisation mit Anpassungsbedarfen zu tun.

Die Hochschulen nutzen dafür einen ebenso einfachen wie ausgeklügelten Mechanismus. Sie definieren Projekte und damit zugleich temporäre Aufgaben; und weil die wissenschaftliche Qualifizierung ebenfalls auf der Agenda steht, werden die Beschäftigungsperspektiven mit den projektierten Aufgaben eng geführt. Diese Verknüpfung, die wir selbstverständlich nicht allein den Hochschulen verdanken, ist so erfolgreich, dass sie sich zum dominierenden Regelmechanismus verfestigt hat. Der Qualitätspakt Lehre (QPL) ist ein Beispiel dafür, dass der Mechanismus auch dann wirkt, wenn er nicht recht zu passen scheint. Weder ist der zu deckende Bedarf für die überwiegende Zahl der geförderten Maßnahmen nachweislich temporär, noch lassen sich die Aufgaben in ausreichendem Maße projektförmig zuschneiden, noch ergeben sich hinreichend viele Qualifizierungsmöglichkeiten für die Beschäftigten.

2. Welche Nachhaltigkeit?

Möchte man die Nachhaltigkeit des QPL gewährleisten und hat dabei v. a. das befristete Personal im Sinn, ist die vordergründige Antwort vermutlich, möglichst viele erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Förderprogramm dauerhaft über den Förderzeitraum hinaus zu beschäftigen. Die Antwort ist genauso falsch oder richtig, als würde

man bei dem häufig gewählten Beispiel für Nachhaltigkeit zu dem Schluss kommen, dass es dem Wald hilft, wenn möglichst viele Förster weiterbeschäftigt werden, die für ein breit angelegtes Veredelungsprogramm rekrutiert worden sind.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Nachhaltigkeit bezieht sich hier nicht auf den Wald, sondern auf sein Bewirtschaftungssystem. Es zeichnet sich durch bestimmte Merkmale aus und stellt sich auf verschiedene, teils wenig absehbare Umweltbedingungen ein, um einen ebenso gepflegten wie nützlichen Wald zu erhalten und um sich als Bewirtschaftungssystem aufrechterhalten zu können. Die Nachhaltigkeit zeigt sich an den systemischen Eigenschaften, die einen hinreichend flexiblen Umgang mit wenig disponiblen Umweltbedingungen gestattet. Dieses Begriffsverständnis lässt sich auf die aufgaben- und personalstrukturelle Dimension des QPL übertragen. Die Frage lautet also: Welche Bedingungen sollten die Hochschulen beachten (und in ihre Funktionsweisen einbauen), um die Resultate des QPL nachhaltig zu stellen?

3. Kriterien

Um der Frage nachgehen zu können, hat das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur eine Studie finanziert, die die QPL-Maßnahmen an drei Universitäten und an drei Fachhochschulen betrachtet. Die empirische Bestandsaufnahme hat zu verschiedenen Befunden über die Organisation Hochschule geführt, von denen wiederum die folgenden Nachhaltigkeitskriterien abgeleitet werden können:

1. Der QPL hat dazu beigetragen, dass die Reflexion über die qualitätsorientierte Entwicklung von Studium und Lehre in den Hochschulen zugenommen hat. Dies gilt sowohl auf der individuellen Ebene der einzelnen Lehrenden als auch auf organisatorischer Ebene (Studiengänge, kollegialer Austausch etc.). Das Reflexionsvermögen ist die Grundlage dafür, auf neue Anforderungen von innen oder von außen gezielt reagieren zu können. Diese erhöhte Responsibilität sollte weiterhin gepflegt werden.

2. Die im Rahmen des QPL aufgebauten oder erweiterten Unterstützungsstrukturen haben entscheidend zu diesem Resultat beigetragen. Die Arbeitsteilung zwischen dem Lehrbetrieb und der Support-Struktur sollte auf Grundlage einer gemeinsamen Zwecksetzung langfristig abgestimmt werden, um ein reziprokes Verhältnis zwischen dem ‚Kernprozess‘ und den irreduziblen ‚Support-Prozessen‘ zu erreichen.
3. Die Zusammenarbeit geschieht in den hochschulinternen Netzwerken. Hier wäre auf übertragbare und belastbare (resiliente) Akteurskonstellationen zu achten.
4. Die Support-Struktur sollte als handlungs-, entscheidungs- und strategiefähiger Akteur in die Aufbau- und Ablauforganisation eingebettet sowie von innen und außen erkennbar und erreichbar sein.
5. Die konkrete Ausgestaltung der Qualitätsorientierung erfordert ein Commitment, das insbesondere die Lehrenden anspricht und ihren Belangen entspricht. Einprägsame Narrative, die die priorisierten Qualitätsmerkmale in wechselnden Kontexten identifizierbar machen, halten es lebendig.
6. Die Hochschulen sollten personelle und materielle Ressourcen vorhalten, um externe oder interne Impulse prozess-, projekt- oder programmformig, ohne allzu lange Vorlaufzeit aufnehmen und umsetzen zu können. Dies betrifft sowohl den Lehrbetrieb als auch den Support.
7. Ein wichtiges Element ist auch der Wissenstransfer, der nicht als Einbahnstraße (von Transfergeber zu Transfernehmer), sondern als zirkulierendes Erfahrungswissen zu verstehen ist. Es erfordert Zeit, Erfahrungen zu sammeln und weiterzugeben, Wissen zu revidieren und anzureichern.
8. Zum Ende des Förderzeitraums wird man die durchgeführten Maßnahmen konsolidieren müssen, sofern man nicht beabsichtigt, die Aktivitäten komplett einzustellen, und darauf setzt, dass die erzielten Arbeitsergebnisse im Regelbetrieb quasi von allein funktionieren. Um klären zu können, welche Angebote und Aufwände aufrechterhalten bzw. reduziert werden sollen, benötigt man Bewährungsphasen. Zudem ist zu klären, worauf reduziert wird, worin also der Kern dessen besteht, was dauerhaft die qualitätsorientierte Entwicklung leiten und begleiten soll.

4. Wie weiter?

Die Nachhaltigkeitskriterien eröffnen den Hochschulen eine systematische Möglichkeit, für die Situation vor Ort Handlungsansätze abzuleiten. In personalstruktureller Hinsicht liegt es auf der Hand, dass für die wissenschaftsnahen Aufgaben wissenschaftliches Personal benötigt wird. Die Nähe zum Lehrbetrieb muss organisatorisch sichergestellt sein, wobei sich drittmittelfähige Teamstrukturen etablieren sollten. Für die Frage nach Entfristungen ist zentral: Die Unterscheidung zwischen dauerhaften und vorübergehenden Aufgaben hängt nicht von konkreten Tätigkeitsprofilen ab. Sie ergibt sich vielmehr aus den vorzuhaltenden, entwicklungsfähigen Kompetenzen.

In förderpolitischer Hinsicht wäre es kurzichtig, auf weitere Programme zur qualitätsorientierten Entwicklung zu verzichten. Künftige Fördermaßnahmen sollten auf die Diversität der sich bewährenden Themen und Arbeitsstrukturen in den Hochschulen zugeschnitten sein. So kann es gelingen, die Eigenständigkeit und Handlungsfähigkeit der mit dem QPL aufgebauten Ansätze weiter zu stärken. Dies bedeutet u. a.:

- Themenbereiche anzusprechen, auf die sich die Hochschulen selbst verpflichten
- mit unterschiedlichen Förderformaten diverse organisatorische Bereiche zu adressieren (z. B. Fakultäten oder Studiengänge)
- Konsolidierungsphasen einzuplanen
- zeitlich versetzte Maßnahmen mit unterschiedlichen Laufzeiten auszuschreiben
- und dabei realistische Personalkonzepte zu verlangen (wobei klar ist, dass die ‚Realität‘ der Personalkonzepte erheblich durch die Förderpolitik selbst bestimmt ist)

Was sich kaum empfehlen, aber immerhin wünschen lässt: ein bundesweit koordiniertes Vorgehen, um ein geeignetes Maß diversifizierter Förderformate zu erreichen.

Die Veröffentlichung des Berichts „Förderprogramme in der Lehre und die Frage der personellen Nachhaltigkeit“ wird zurzeit vorbereitet.

Zur Person

Georg Jongmanns ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung.

E-Mail: jongmanns@his-he.de

