



DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 6.2019 // 9. AUGUST

//
kooperieren
//

KOOPERATIVE PROMOTION

Fachhochschulen und Universitäten
nähern sich langsam an

TYPSCHE

Die TH Nürnberg hat fünf
Studienanfänger-Typen ermittelt

DIE ENTSCHEIDUNGSFREUDIGE

Anja Steinbeck, Rektorin der Universität
Düsseldorf, im Porträt

Laissez faire oder lieber etwas strenger?

Hochschulen sollten **Lehrverfassungen** haben – dieser Empfehlung des Wissenschaftsrats aus dem Jahr 2015 sind bereits einige Hochschulen gefolgt; andere arbeiten noch daran. Ein Überblick | Von Peter-Georg Albrecht und Anne Lequy



Foto: HS Magdeburg-Stendal

Dr. Peter-Georg Albrecht

ist Politikwissenschaftler an der Hochschule Magdeburg-Stendal. Er arbeitet zu organisationssoziologischen Fragen öffentlicher Institutionen. | peter-georg.albrecht@hs-magdeburg.de



Foto: Davin Meckel

Prof. Dr. Anne Lequy

ist Professorin für Fachkommunikation Französisch und Rektorin der Hochschule Magdeburg-Stendal. | anne.lequy@hs-magdeburg.de

Darüber, was Lehrverfassungen als Hochschulleitbilder, -strategien beziehungsweise -entwicklungspläne sein sollten und welche Inhalte in ihnen zu verhandeln sind, ist hochschulpolitisch unter anderem vom Wissenschaftsrat, vom Stifterverband, von der Hochschulrektorenkonferenz und vom Akkreditierungsrat viel diskutiert und geschrieben worden (1). Lehrverfassungen gelten demnach als „grundätzliche Klärungen“ des Selbstverständnisses einer Hochschule als akademische Lehreinrichtung. Zu diesen grundsätzlichen Klärungen kann es gehören, sich auf fächerübergreifende didaktische Leitlinien sowie grundsätzliche Qualifizierungsziele zu verständigen, die dann „für die Hochschule und ihre Lehrenden normativ bindend sind und als leitende Maxime für alle wichtigen mit der Lehre in Verbindung stehenden Aktivitäten und Belange einer Hochschule dienen“ (2).

Darüber, wie Lehrverfassungen verfasst sind und welche unterschiedlichen Arten es eigentlich gibt, existieren bisher keine systematisch erhobenen Daten beziehungsweise öffentlich zugänglichen wissenschaftlich generierten Erkenntnisse. Ein Recherche- und Analyseprojekt der Autoren dieses Beitrags hatte zum Ziel, diesem Mangel abzuheften.

Rahmenbedingungen und Anreizstrukturen

Zunächst einmal fällt auf: Noch sind in Deutschland nicht allzu viele Lehrverfassungen auf den Weg gebracht worden. Die Hochschulen verfügen mehrheitlich über Gesamtleitbilder beziehungsweise -strategien sowie über Hochschulentwicklungspläne. Dort, wo Hochschulen ihre landesspezifischen Grundausstattungen erhalten wollten, sind nach dem Willen von Landesgesetzgebern entsprechende Entwicklungspläne erstellt worden, die zumeist auch Voraussetzung, Bestandteil und/oder Ergebnis von Zielvereinbarungen zwischen den Hochschulen und ihren Bundesländern waren. Dort, wo Hochschulen in den Genuss von zusätzlichen Drittmitteln kommen wollten, haben sie sich Lehrverfassungen gegeben, wenn es für das Einwerben der Fördermittel sinnvoll schien, so zum Beispiel bei einigen wenigen Hochschulen in der Exzellenzinitiative und im Qualitätspakt Lehre.

Einige eigens ausgelobte Prämien trugen zusätzlich dazu bei, Hochschulen zur Formulierung von Lehrverfassungen anzuregen, etwa die des „Wettbewerbs exzellente Lehre“ des Stifterverbandes und der Kultusministerkonferenz der Länder im Jahr 2009 oder der „Genius Loci-Preis für Lehrexzellenz“ des

Stifterverbandes in den Jahren 2017 und 2018. Das Positionspapier „Strategien für die Hochschullehre“ (3) sowie die Ankündigung verschiedener hochschulpolitischer Akteure, die Vergabe von Mitteln für Hochschulen zukünftig – unter anderem – vom Vorhandensein entsprechender Leitbilder, Strategien beziehungsweise Pläne abhängig zu machen, beschleunigen derzeit den Prozess der Erarbeitung und Inkraftsetzung von Lehrverfassungen.

Eine kleine Typologie der Lehrverfassungen

Zu den deutschen Hochschulen, die mittlerweile über Lehrverfassungen verfügen, gehören unter anderem die folgenden:

- Duale Hochschule Baden-Württemberg
- Goethe-Universität Frankfurt
- Hochschule für angewandte Wissenschaften Coburg
- Hochschule Magdeburg-Stendal
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz
- Leuphana Universität Lüneburg
- Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
- RWTH Aachen
- SRH Hochschule Heidelberg
- Technische Hochschule Köln
- Technische Universität Hamburg

Deren Lehrverfassungstexte wurden gesichtet und angelehnt an die Analyse-schritte der Grounded Theory (4) miteinander verglichen.

Am Beispiel von vier sich im Analyseprozess als exemplarisch zeigenden deutschen Lehrverfassungen (die der Leuphana Universität Lüneburg, der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, der SRH Hochschule Heidelberg und der RWTH Aachen) kann verdeutlicht wer-

den, welche Arten von Lehrverfassungen es gibt (s.a. Schaubild, Seite 40).

Typus A: Die deskriptive Lehrverfassung

Die deskriptive Lehrverfassung des Typus A hat, wie die Kategorisierung nahelegt, vorrangig einen beschreibenden Charakter. In ihr werden die vorhandenen Gegebenheiten und Struktureinheiten der Hochschule dargestellt. Ihr normativer Gehalt, nach dem bestimmte Qualitäten umrissen oder sogar eingefordert werden, ist gering.

Ein Beispiel für Typus A ist die Lehrverfassung der Leuphana Universität Lüneburg, die die vorhandenen Organi-

Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu Lehrverfassungen

Der Wissenschaftsrat 2015 zu Lehrverfassungen:

„Um zu einer expliziten, kohärenten und im Selbstverständnis der Institution fest verankerten Formulierung ihrer jeweiligen Qualifizierungsziele zu gelangen, sollten die Hochschulen [...] übergeordnete Lehrverfassungen sowie studiengangsspezifische Lehrprofile – mit einer hohen Orientierungswirkung für Studieninteressierte und einer ausgeprägten Verbindlichkeit für die einzelnen Lehrenden – entwickeln. Diese Lehrverfassungen und -profile stellen zugleich Transparenz für potentielle Arbeitgeber und aufnehmende Bildungseinrichtungen her. Unter einer Lehrverfassung ist dabei eine grundsätzliche Klärung des Selbstverständnisses als Lehrinstitution, der fächerübergreifenden didaktischen Leitlinien und gegebenenfalls grundlegender Qualifizierungsziele zu verstehen, die für die Hochschule und ihren Lehrkörper normativ bindend ist. Sie soll als leitende Maxime für alle wichtigen mit der Lehre in Verbindung stehenden Aktivitäten und Belange einer Hochschule – von der Studienberatung bis zur Personalrekrutierung – dienen.“

Wissenschaftsrat: Empfehlungen zum Verhältnis von Hochschulbildung und Arbeitsmarkt. Zweiter Teil der Empfehlungen zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. 2015. Siehe www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4925-15.pdf, S. 99f.

Eine kleine Typologie der Lehrverfassungen

Die Deskriptive	Die prozessbenennende und Prozessqualität empfehlende	Die Prinzipien bestimmende und auf Prinzipientreue 'pochende'	Die ergebnisbeziffernde und leistungseinfordernde Lehrverfassung
Die Lehrverfassung vom Typus A hat einen, die vorhandenen Gegebenheiten und Organisationseinheiten beschreibenden deskriptiven Charakter. Ihr normativer, bestimmte Qualitäten umreißender oder gar einfordernder Gehalt ist gering, sodass zu fragen ist, ob es sich bei dem Text überhaupt um ein Leitbild, eine Strategie oder einen Entwicklungsplan handelt, der bzw. die ja vorrangig normative Ansprüche gelten machen soll.	Die Lehrverfassung vom Typus B hat einen leicht normativen Charakter. Allerdings geht dieser Typus nicht von bestimmten - orientierenden - Prinzipien oder - zukünftigen - Ergebnissen aus, sondern nimmt - vorhandene ebenso wie zukünftig notwendige - hochschulspezifische Prozesse in den Blick und arbeitet Qualitätskriterien für diese heraus. Ein zentrales Gütekriterium ist dabei das des Kooperationsgehalts und der gegenseitigen Unterstützung, die zur Realisierung gehaltvoller Prozesse zwischen Organisationseinheiten und handelnden Personen wirksam werden sollen.	Die Lehrverfassung vom Typus C hat einen mittleren normativen Charakter, weil sie weder von den vorhandenen Strukturen und Prozessen, aber auch nicht von klar zu beziffernden Zielen, wohl aber von bestimmten Prinzipien ausgeht. Die vorhandenen Organisationseinheiten wie auch handelnden Personen sind angehalten, an der Realisierung dieser Ziele Prinzipien zu arbeiten.	Die Lehrverfassung vom Typus D hat einen stark normativen Charakter, der von bezifferbaren Ergebnissen und diesbezüglich notwendigerweise zu erbringenden Leistungen ausgeht. Die Struktureinheiten der Hochschule wie auch die handelnden Personen sind verpflichtet, sich institutionell wie auch individuell so zu verhalten, dass diese Leistungen erbracht werden, um die avisierten Ergebnisse zu verwirklichen.



sationseinheiten und weniger die handelnden Personen in den Mittelpunkt stellt, da sie von Fakultäten, mehr aber noch von fachbereichsübergreifenden Bachelor-, Master- und Weiterbildungseinheiten und diesen zugeordneten zusätzlichen zentralen Lehreinrichtungen spricht. Diese heißen bei ihr „College“ (für die Bachelorstudierenden), „Graduate School“ (für die Masterstudierenden), „Professional School“ (für die Weiterbildung) sowie „Leuphana College“, „Digital School“, „Methodenzentrum“ und „Zentraleinrichtung Moderne Sprachen“.

Der Kooperationsanspruch wird von dieser Hochschule durch die Rede von verknüpfenden „Matrixstrukturen“, von Ergänzungs- beziehungsweise „Komplementär“- Angeboten und anderen, eher institutionellen Aspekten, die die Studierenden und Lehrenden über die Fachbereichsgrenzen zusammenbringen sollen, deutlich gemacht. Diese

Schools gelten als „Heimat der Studierenden“; das Leuphana College stellt Bezüge zu anderen Disziplinen, „zur außeruniversitären Zivilgesellschaft“ her. Spezifische, auf die Hochschulinstitutionen und die in ihr handelnden Individuen bezogene Leistungsansprüche tauchen in der Lehrverfassung dieser Hochschule nicht auf (5).

Typus B: Die prozessbenennende und Prozessqualität empfehlende Lehrverfassung

Die prozessbenennende und Prozessqualität empfehlende Lehrverfassung vom Typus B ist leicht normativ formuliert. Sie umreißt mehr als nur vorhandene Organisationseinheiten oder handelnde Personen. Allerdings geht sie nicht allzu sehr auf bestimmte Ziele beziehungsweise anvisierte Ergebnisse ein, sondern stellt hochschulspezifische Prozesse und deren Qualität in den Mittelpunkt. Ein Beispiel für den



Foto: Nathan Dumlao/Ursplash

Typus B ist die Lehrverfassung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. In ihr sind keine Gegebenheiten der Universität, sondern insgesamt elf Handlungsfelder angesprochen, in denen die Hochschule durch bestimmte Maßnahmen und in einer bestimmten Intensität aktiv sein will. Dafür hat sie vor, einiges (wie beispielsweise ihr „Profil als Volluniversität“) zu „erhalten“; anderes (wie beispielsweise eine „zentrale Steuerung“) aber auch „aufzubauen“. All dies soll vorrangig kooperativ geschehen: Der Universität ist wichtig, die vor-

handenen Angebote einerseits besser zu „verzähnen“, andererseits die dafür zuständigen institutionellen Einheiten „aufzubauen“ sowie mehr als bisher zu „stärken“, zu „fördern“ und zu „unterstützen“ (6). In ihrer prozessualen Sichtweise wird in der Lehrverfassung der Johannes Gutenberg-Universität insbesondere auf Kooperation und gegenseitige Unterstützung Wert gelegt, damit es zu gehaltvollen Prozessen kommen kann, die ja zumeist von verschiedenen Struktureinheiten und Personen verantwortet werden. Personale Kooperationsansprüche sind weniger deutlich formuliert als vielmehr organisatorische. Leistungsansprüche – ob an bestimmte Personengruppen oder bestimmte Organisationseinheiten – werden erhoben.

Typus C: Die prinzipienorientierte Lehrverfassung

Typus C ist der der Prinzipien bestimmenden und an Prinzipientreue orientierten Lehrverfassung. Dieser mittlere normative Typus geht weder von Strukturen und Prozessen aus, noch ist er von genau definierten Ergebnissen her bestimmt. Er hält die vorhandenen Organisationseinheiten und handelnden Personen eher dazu an, sich für die Realisierung bestimmter Prinzipien einzusetzen.

Ein Beispiel für den Typus C ist die Lehrverfassung der SRH Hochschule Heidelberg, die stets ein bei ihr herrschendes spezifisches Lehrprinzip betont, ohne dass sie auf die individuellen und institutionellen Gegebenheiten an ihrer Hochschule eingehen würde. Dieses Lehrprinzip nennt die SRH Hochschule Heidelberg das „Core-Prinzip“ („Competence Oriented Research and Education“), welches in einem „Code of Conduct“ festgeschrieben ist. Aus der steten Betonung dieses zentralen Lehrprinzips

in der Lehrverfassung geht allerdings nicht hervor, ob zum Beispiel von den Studierenden besondere Vor-, Studien- oder Abschlussleistungen erwartet werden. Das in der Lehrverfassung beschriebene hochschulspezifische Blocklehrmodell in „Fünf-Wochen-Blöcken“ verspricht Unterstützung, Zufriedenheit und Erfolg der Studierenden; ja sogar, dass auf Basis der diese Blöcke leitenden „Kompetenzfahrpläne“ und der guten „Abstimmung“ von Lehr- und Lernmethoden und Prüfungsmethodik der „Lernende gar nicht umhinkommt, das beabsichtigte Lernziel zu erreichen“. Von den Lehrenden wird erwartet – und deshalb steht die SRH Hochschule Heidelberg für den Typus C –, ihre Lehrleistungen an diesem Prinzip auszurichten: Sie haben ihre Methoden „konsequent“

dem definierten Ziel „anzupassen“ (7). Mit ihrer Lehrverfassung nimmt die SRH Hochschule Heidelberg allerdings nur die Lehrenden in die Pflicht. Welchen Beitrag die Studierenden und vor allem die an der Hochschule vorhandenen Organisationseinheiten zur Erreichung dieses Ziels leisten, ist in der Lehrverfassung nicht dargelegt.

Typus D: Die ergebnisbeziffernde und leistungseinfordernde Lehrverfassung

Typus D ist der der ergebnisbeziffernden und leistungseinfordernden Lehrverfassung. Sie hat „smart“ bezifferbare – also spezifische, messbare, aktionsorientierte, realistische und terminierte – Ergebnisziele gesetzt, die von den Organisationseinheiten und den handeln-

Literatur und Links – Teil 1

(1) Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Drucksache Nr. 6190-17. Halle (Saale). Siehe www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf (eingesehen am 05.12.2018).

Stifterverband (o.J.): Genius Loci-Preis für Lehrexzellenz. Hochschulpreis des Stifterverbandes und der VolkswagenStiftung. Essen. Siehe www.stifterverband.org/genius-loci (eingesehen am 05.12.2018).

Hochschulrektorenkonferenz HRK (2015): Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG). Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG). Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2015. Bonn. Siehe www.hrk.de/uploads/media/ESG_German_and_English_2015.pdf (eingesehen am 07.02.2019).

Akkreditierungsrat (Hg.) (2013): Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates von 2009, zuletzt geändert am 20.02.2013. Drucksache des Akkreditierungsrates Nr. 20/2013. Bonn.

Akkreditierungsrat (Hg.) (2009): Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009. Bonn.

Wissenschaftsrat (2008): Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium. Drucksache Nr. 8639-08. Berlin. Siehe www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/8639-08.pdf (eingesehen am 05.12.2018).

(2) Stifterverband (o.J.): s.o. (1)

(3) Wissenschaftsrat (2017): s.o. (1)

den Personen an der Hochschule durch entsprechende Leistungsanstrengungen erreicht werden sollen. Sie alle haben sich so zu verhalten, dass die Ergebnisse realisiert werden können.

Ein Beispiel hierfür ist die Lehrverfassung der RWTH Aachen. Weit weniger, als die Gegebenheiten der Universität zu beschreiben, werden in der Lehrver-

fassung dieser Hochschule Ziele formuliert, wenn beispielsweise davon gesprochen wird, „eine Erfolgsquote bei den Studierenden von 75 Prozent zu erreichen“. Mit diesen Zielen sind institutionelle und individuelle Leistungsansprüche verbunden, die von den Organisationseinheiten der Hochschule und den handelnden Personen eingelöst werden sollen, was dadurch

Literatur und Links – Teil 2

-
- (4) Glaser, B.; Strauss, A. (2010): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. 3. Unveränderte Auflage. Huber Verlag, Bern.
- (5) Leuphana Universität Lüneburg (2016): Fortschreibung der Universitätsentwicklung der Leuphana Universität Lüneburg – für den Zeitraum 2016–2025. Lüneburg. Siehe www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/ueberleuphana/files/Entwicklungsplan_final_160527.pdf (eingesehen am 05.12.2018).
- (6) Johannes Gutenberg-Universität Mainz JGU / Senat (2010 und 2017): Lehrstrategie der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Mainz. Siehe https://lehre.uni-mainz.de/files/2019/02/JGU_lehrstrategie.pdf (eingesehen am 23.10.2018 und 27.07.2019).
- (7) SRH Heidelberg (2018): Code of Conduct. Heidelberg. Siehe www.hochschule-heidelberg.de/de/hochschule/ueber-uns/vision-und-leistungsversprechen/code-of-conduct/ eingesehen am 05.12.2018 und www.hochschule-heidelberg.de/de/hochschule/ueber-uns/vision-und-leistungsversprechen/leitbild/?L=1 (eingesehen am 27.07.2019).
- (8) RWTH Aachen (2009): Strategie der RWTH 2009–2020. Aachen. Siehe www.rwth-aachen.de/cms/root/Die-RWTH/Profil/~csxx/Strategie-2020/ (eingesehen am 05.12.2018), S. 8 und 15.
- (9) Wissenschaftsrat (2017): s.o. (1)
- (10) Kühl, S.; Langemeyer, I.; Reinmann, G.; Schütz, M. (2017): Jenseits eines Potpourris von Plättitüden. Zur Forderung des Wissenschaftsrates nach „Lehrverfassungen“ an den Hochschulen. Siehe <https://sozialtheoristen.de/2017/05/18/jenseits-eines-potpourris-von-plattitueden-zur-forderung-des-wissenschaftsrates-nach-lehrverfassungen-an-den-hochschulen/> (eingesehen am 05.12.2018).
- (11) Stifterverband (o.J.): s.o. (1)
- (12) Kühl; Langemeyer; Reinmann; Schütz (2017): s.o. (10)
- (13) Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (2017): Leitbild und Leitlinien für Studium und Lehre an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Beschluss des Senats vom 19.04.2017. Magdeburg. Reinmann, G. (2017): Von Verfasstheiten und Verfassungen der Lehre. Hamburg. Siehe <https://gabi-reinmann.de/?p=5970#more-5970> (eingesehen am 05.12.2018).
- (14) Wiarda, J.-M. (2017): Das U-Boot ist gesunken. Auf Druck der Hochschulen streicht die KMK die Pflicht zur Lehrverfassung. Teltow. Siehe <https://www.jmwiarda.de/2017/11/16/das-u-boot-ist-gesunken/> (eingesehen am 05.12.2018).

ausgedrückt wird, dass zum Beispiel Studierende ihre „Eignung für das gewählte Studium überprüfen sollen“ und Lehrende das primäre Ziel der Studienerefolgsquote durch eine „wesentliche“ Anhebung der Qualität der Lehre einzulösen haben.

Kooperation wird zur Erbringung dieser Leistungen nicht nahegelegt. Es wird sogar in der Lehrverfassung davon gesprochen, dass viele dieser Leistungen nur möglich sind, wenn es zu individuellen wie auch organisationsspezifischen „Verhaltensänderungen“ kommt: Weil angestrebt wird, „in den für die RWTH Universität Aachen relevanten Wissenschaftsbereichen Synergien und Meinungsführerschaft in den Wettbewerbsfeldern Forschung und Lehre zu erreichen“, wird erwartet, dass die „Verhaltensweisen der Angehörigen“ der RWTH Aachen „den vor ihnen liegenden Aufgaben angemessen sind“, wozu neben „Kooperationsbereitschaft“ und „Veränderungsbereitschaft“ vor allem und primär „Leistung“ gehört (8).

Vom Fassadenmanagement zum Gesellschaftsvertrag einer Hochschule!

Ob sie nun Leitbilder, Lehrstrategien oder Hochschulentwicklungspläne genannt werden – immer geht es in Lehrverfassungen um bestimmte Qualitäten, die von Werten bis zu sogenannten „smartten“ Zielen reichen. Diese sind genau zu verorten, zeitlich einzugrenzen und zu definieren, sie haben aber auch für Verschiedenes an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten zu gelten und sind entsprechend allgemeiner formuliert.

Ob Lehrverfassungen inhaltlich nebulös oder klar formuliert sind, ja mehr noch, ob sie binnenaktivierend oder gar nach außen profilbildend wirken (9) ist sehr kontextabhängig. Häufig, so scheint es,

werden in den vorhandenen Lehrverfassungen aber normativ, sozusagen vorauselend und dabei überspringend, erwünschte Ergebnisse beziffert und Prinzipien bestimmt, ohne dass Prozesse benannt oder sich zunächst einmal auch nur der vorhandenen Strukturen vergewissert worden wäre.

Außerdem ist zu bedenken, dass gerade die personale „Realität [stets] grundlegend anders aus[sieht]. Wie wir aus der Organisationswissenschaft wissen, erfinden und initiieren oftmals Mitarbeiter in dezentraler Weise Praktiken, die neue Perspektiven eröffnen. Daraus entstehen verschiedene Stoßrichtungen für Veränderungen, die irgendwann unvorhergesehen strategisch verbunden werden. Erst retrospektiv werden Leitbilder und Visionen formuliert, um dem Ganzen den Eindruck einer durchgängigen Logik und Planmäßigkeit zu geben“ (10). Es ist zwar so, dass „die Qualität der Lehre an den Hochschulen in Deutschland [...] nicht allein in der Verantwortung jedes einzelnen Lehrenden, sondern auch in der Verantwortung der Institution“ liegt (11), wichtig ist aber, dass sich die Hochschulen mehr geben als nur Texte, die als „Fassadenmanagement“ herzuhalten haben (12). Dies ist vor allem wichtig, weil es eben nicht nur gilt, das eigene „Profil in Abgrenzung und Konkurrenz zu Profilen anderer Universitäten und Hochschulen“ zu schärfen (13), sondern hochschulweite Diskurse über den Stellenwert der Lehre anzustoßen. „Fertig“ – wenn dies möglich ist – wären Lehrverfassungen „erst, nachdem Professoren, Mitarbeiter und Studenten ihre Inhalte gemeinsam ausgetauscht haben“. Denn dann, und nur dann, wenn sie alle Lehrenden, Servicemitarbeiterinnen und -mitarbeiter und insbesondere die Studierenden einbezogen haben, könnten Lehrverfassungen zum zentralen „Gesellschaftsvertrag einer jeden Hochschule werden“ (14). //

Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,
w.heuser@duz-medienhaus.de

Beirat:

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF);
Dr. Claudia Kleinwächter, Geschäftsführerin, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);
Roland Koch, Pressesprecher/Teamleiter Pressearbeit, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;
Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand, evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg;
Ralf Tegtmeyer, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.;
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Zentrum für Hochschulentwicklung

Redaktion:

Angelika Fritzsche (afri), Redaktionsleitung
Tel.: 030 212987-37, a.fritzsche@duz-medienhaus.de
Marion Koch (mko), Tel.: 030 212987-36,
m.koch@duz-medienhaus.de
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,
g.sonnenberg@duz-medienhaus.de
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistenz, Bildredaktion
Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de

Adresse der Redaktion: Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
duz-redaktion@duz-medienhaus.de
www.duz.de, www.wissenschaft-und-management.de

Layout: Tina Bauer, Barbara Colloseus
Titelbild: John Towner / unsplash.com

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritzsche (jo), Dr. Elisabeth Holuscha, Andrea Puppe (apu), Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritzsche, Berlin (für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst, Tel.: 030 212987-31, Fax: -30, anzeigen@duz-medienhaus.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 56 vom 01.01.2018.
Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Marketing:

Niklas Heuser, Tel.: 030 212987-21,
n.heuser@duz-medienhaus.de

Corporate Publishing und DUZ Special:

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -30,
s.kollenberg@duz-medienhaus.de

Kundenservice:

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,
Aleksandra Merz, Tel.: 030 212987-52, Fax: -30,
kundenservice@duz-medienhaus.de

Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20
www.duz-medienhaus.de
Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser
Berlin-Charlottenburg HRB 168239
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

Bezugsbedingungen: Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 124 Euro; E-Journal: 78 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. 7 % MwSt. bzw. 19 % MwSt. für die elektronischen Bestandteile des Abonnements und Versandkosten, Inland. Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlern-Abos finden Sie unter www.duz.de/abo. Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

ISSN (Print): 2626-1901 // **ISSN (Online):** 2627-0994



DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT