

WURZELN, WACHSEN, BLÜHEN, STREUEN

---

Strategien für die Lehre

---

# Agil, sichtbar und gut verankert

Was Lehre vom Löwenzahn lernen kann ...

Handlungsleitende Empfehlungen  
aus dem Expertennetzwerk Lehre<sup>n</sup>



**Die Entwicklung der Lehre bleibt dauerhaft eine strategische und gemeinsame Aufgabe an den Hochschulen.**

**Qualität im Studium wird im täglichen Bemühen und im kollegialen Zusammenwirken aller Akteure erreicht, die Lehre strukturell, fachlich und didaktisch verantworten. Lehrentwicklung ist eine zentrale institutionelle Aufgabe, die durch Qualifizierung für Lehraufgaben und akademische Selbstverwaltung gestärkt wird. Das Engagement in der Lehrentwicklung braucht Sichtbarkeit, Reputation und systematischen Austausch. Lehre<sup>n</sup> unterstützt die Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu institutionellen Strategien für die Lehre nachdrücklich.**

**Lehre<sup>n</sup> zeichnet sich durch die Zusammenarbeit von Vertreterinnen und Vertretern aus den Hochschulleitungen, aus der Lehre und der Hochschuldidaktik und -management aus. Aus diesen drei Perspektiven hat Lehre<sup>n</sup> die Empfehlungen des Wissenschaftsrats geprüft, konkretisiert und gibt handlungsleitende Orientierung.**

### Hochschulweite Lehrprofile erarbeiten

---



#### Was heißt das?

Strategien für die Lehre brauchen eine Verwurzelung in einem verbindlichen Leitbild guter Lehre jeder Hochschule.

Leitbilder für Lehre sollen mit den Leitbildern für Forschung und dem allgemeinen Hochschulleitbild im Einklang stehen und sich nicht widersprechen.

Leitbilder für Lehre sollen keinen Ersatz für Qualitätsmanagement darstellen. Qualitätsmanagement unterstützt die im Leitbild Lehre formulierten Ziele.

Leitbilder für Lehre sollen über gemeinsame Ziele hinaus mit konkreten Handlungsempfehlungen verknüpft werden, damit sie in der Hochschule eine nachhaltige Wirkung entfalten können.

Leitbilder für Lehre sollen sich in den Studiengängen widerspiegeln und dazu beitragen, ein spezifisches Profil der Hochschule nach innen und außen zu prägen.

#### Gelingensbedingungen

Die gemeinsame Entwicklung eines Leitbilds für Lehre erfordert ein partizipatives und ergebnisorientiertes Führungsverständnis.

Der Leitbild-Lehre-Prozess soll für alle Betroffenen transparent und offen gestaltet werden, ohne Ergebnisse vorwegzunehmen.

Die Entwicklung eines Leitbilds für Lehre soll alle Statusgruppen der Hochschule mit einbeziehen und nicht ohne die Perspektive der Studierenden entwickelt werden.

Die Entwicklung eines Leitbilds für Lehre soll die jeweils spezifischen Rahmenbedingungen und die Kultur der Hochschule berücksichtigen (Vorerfahrung mit Strategieprozessen, Hochschultypus etc.).

Die Entwicklung eines Leitbilds für Lehre soll durch die Leitung der Hochschule mit Nachdruck unterstützt und in den verantwortlichen Gremien legitimiert werden.

Die Entwicklung eines Leitbilds für Lehre soll mit ausreichend personellen und finanziellen Ressourcen zur Durchführung des Prozesses ausgestattet sein.

Die Entwicklung eines Leitbilds für Lehre soll kritische Akteure produktiv einbinden.

#### Nachhaltigkeit/Verbindlichkeit

Ein Leitbild für Lehre soll bei allen strategischen Entscheidungen explizit berücksichtigt werden (z.B. Berufungsverfahren, Mittelvergabe, Studiengangs- und Curriculumentwicklung).

Die Verteilung der Ressourcen an der Hochschule soll an einem Leitbild für Lehre orientiert sein.

Die Leitung der Hochschule soll gegenüber Lehre eine wertschätzende Haltung einnehmen und auch einfordern.

Ein Leitbild für Lehre soll durch eine Konkretisierung auf Fach- und Studiengangsebene für Studierende erfahrbar werden.

## Curriculumentwicklung als wissenschaftliche und gemeinsame Aufgabe



### Was heißt das?

Fachliche Studiengänge sind umfassende Bildungsangebote, durch die Menschen befähigt werden auf ihrer jeweiligen wissenschaftlichen Basis gesellschaftliche Herausforderungen zu bearbeiten.

Ein Curriculum ist das Lehr- und Lernprogramm eines Studiengangs, das auf einer Theorie des Lehrens und Lernens aufbaut und sich an Lernzielen sowie Lernprozessen und -möglichkeiten der Studierenden orientiert.

Curriculumentwicklung ist ein dauerhaft angelegter Prozess, der das Lehr- und Lernprogramm eines Studiengangs begleitend reflektiert und soll daher nicht projektförmig operationalisiert sein.

### Gelingensbedingungen

Curriculumentwicklung soll wissenschaftlich fundiert bzw. evidenzbasiert sein. Empfehlungen wissenschaftlicher Fachgesellschaften sollen einbezogen werden.

An der Curriculumentwicklung sollen Lehrende, Studierende, Vertreterinnen und Vertreter aus dem Qualitätsmanagement, aus der Hochschuldidaktik, aus der Hochschul-/Fakultäts-/Fachbereichsleitung, der Studiengangsleitung sowie – je nach Studiengang – Externe beteiligt werden.

Es ist ein abgestimmtes, kollaboratives Vorgehen in zentralen und dezentralen Prozessen nötig.

Die inhaltliche Verantwortung soll dezentral bei den Lehrenden in den Fachbereichen angesiedelt

werden, z.B. koordiniert durch eine Studiengangsleitung. Die Entwicklung von Verfahren und all-gemeingültigen Standards zur Curriculumentwicklung sowie die Verknüpfung mit Lehrprofil und Hochschulstrategie soll zentral gesteuert werden.

Studierende sollen aktiv in die Curriculumentwicklung einbezogen werden. Dieser Prozess soll begleitet/angeleitet werden.

Die arbeitsteilige Funktion und die Zusammenarbeit der beteiligten Akteurinnen und Akteure soll klar definiert sein und bspw. in einem Leitfaden oder in einem Qualitätshandbuch festgehalten sein.

Für die kollaborative Curriculumentwicklung soll eine Zielperspektive formuliert werden, die eine Konkretisierung auf Studiengangs- und Modulebene ermöglicht und zugleich der Orientierung dient.

### Nachhaltigkeit/Verbindlichkeit

In der Curriculumentwicklung sollen Prozessschritte verankert werden, die sicherstellen, dass bei der Zielsetzung des Studiengangs grundsätzliche und aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen Eingang finden und innerhalb von Modulen implementiert werden.

Übergreifende Strategiebildung (z.B. Digitalisierung, Internationalisierung, Forschungsorientierung, Vielfalt, Inklusion) nimmt Einfluss auf die Entwicklung der Curricula.

Qualitätskreisläufe sollen geschlossen und es sollen keine Doppelstrukturen aufgebaut werden.

## Gemeinsame Verantwortung für die Lehre stärken und systematisch für die Lehre qualifizieren



### Was heißt das?

Gemeinsame Verantwortung für die Lehre ist ein Aushandlungsprozess, denn einzelne Personen und die verschiedenen Statusgruppen, die Lehre gestalten, haben unterschiedliche Perspektiven, Ansprüche und Ziele.

Systematische Qualifizierung für die Lehre ist ein regelmäßiger und verbindlicher Prozess, in dem sowohl ein komplexes Systemverständnis von Lehre als auch von der eigenen Rolle entwickelt werden kann.

Verantwortung für eine Rolle bedeutet, die Rechte und Pflichten dieser Rolle zu akzeptieren, Konflikte mit anderen Rollen auszuhalten und mögliche Lösungen auszuhandeln. Dabei ist Kommunikation von Rollenerwartungen und -verständnis wichtig.

### Gelingensbedingungen

Es soll unterschiedliche institutionalisierte Gelegenheiten zum wertschätzenden und offenen Austausch über Lehrkonzepte und Entwicklung von Curricula geben.

Die konstruktive Haltung aller Beteiligten ist ein wichtiger Aspekt von systematischer Qualifikation für gute Lehre. Es soll aktiv auf diese konstruktive Haltung aller Beteiligten hingewirkt werden.

Die Entwicklung der beruflichen Lehrrolle (als Promovierende, Postdocs, Lehrbeauftragte, Professorinnen und Professoren) soll durch Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote begleitet werden.

Der Übergang in Ämter und Führungspositionen, die Lehre mitgestalten (z.B. in Vizepräsidium, Dekanat, Stabstelle) soll durch Weiterbildungsangebote begleitet werden.

Qualifikations- und Entwicklungsziele für einzelne Personen sollen in Hinblick auf die geklärten und ausformulierten lehrbezogenen Ziele einer Hochschule entwickelt werden.

Es sollen „Entwicklungsgespräche“ für Lehrende und Gestalter von Lehre angeboten werden. Sie sollen möglichst hierarchiefrei sein, außerhalb der eigenen Organisation stattfinden können, Fachlichkeit berücksichtigen und Sparringspartnerinnen und -partner für Zielklärung und das Formulieren von Anforderungen an sich selbst bieten.

Es soll genau beobachtet werden, wie die Praktiken (des Lernens, Lehrens, wissenschaftlichen Arbeitens, Forschens, Lesens, Schreibens) im Fach tatsächlich aussehen. Der lehrbezogene „Fachhabitus“ soll expliziert werden.

Es sollen gezielt Kommunikationsanlässe und Austausch über Lehre und Fachkultur geschaffen werden, bei denen die Beteiligten aus Lehre, Hochschulleitung, Didaktik sowie Studierende ins Gespräch kommen.

### Nachhaltigkeit/Verbindlichkeit

Das Lehrprofil einer Hochschule setzt idealerweise den Rahmen und schafft eine inhaltliche und strukturelle Basis. Für eine dauerhafte lebendige Umsetzung und Weiterentwicklung sind Personalauswahl und Personalentwicklung entscheidende Faktoren.

## Lehrqualität mit Hilfe von digitalen Medien verbessern



### Was heißt das?

Digitale Lehre entfaltet sich in einem Dreiklang von Technik, Didaktik und kompetenzorientierter Fachlichkeit. Dabei ist sie kein Selbstzweck, sondern selbstverständlicher Teil eines an einer digitalen Lebenswelt orientierten Curriculums. Digitalisierung in der Lehre bedeutet einerseits, digitale Medien und Werkzeuge zu entwickeln und einzusetzen, und andererseits, dass Studierende sowie Lehrende digitale Kompetenzen entwickeln.

Digitale Lehre kann zusätzliche Kanäle in der Präsenzlehre und in der Selbstlernphase eröffnen.

Mit der Digitalisierung entstehen Chancen für die Individualisierung von Lernprozessen und die Autonomisierung von Lernverhalten und Lernwegen. Damit wird es möglich, die Heterogenität der Studierenden zu fördern und zu nutzen.

### Gelingensbedingungen

Digitale Lehre erfordert bei allen Studierenden und Lehrenden die Ausbildung von spezifischen Kompetenzen: Selbstorganisation, Selektionsfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit und ethische Folgenabschätzung (digital literacy).

Technisch-mediale sowie die zuvor erwähnten Kompetenzen können weder bei Studierenden noch bei den Lehrenden vorausgesetzt werden. Sie sollen erhoben und entwickelt werden. Weiterbildungs-, Beratungs- und Begleitungsangebote sollen entwickelt und angeboten werden.

Die genutzten Instrumente (Plattformen, Tools, Apps, Werkzeugkästen) befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen selbstprogrammierten Individuallösungen und Angeboten von wirtschaftlich agierenden Unternehmen. Hochschulen sollen dieses Feld aktiv mitgestalten und praktikable Lösungen entwickeln. Die Freiheit von Forschung und Lehre darf bei der Digitalisierung nicht in die Abhängigkeit von Großkonzernen geraten.

Alle an der Lehre beteiligten Ebenen sollen bei der Entwicklung von Konzepten für Digitalisierung einbezogen werden.

### Nachhaltigkeit/Verbindlichkeit/Konkretisierung

Die Digitalisierung erfordert Änderungen relevanter Hochschulstrukturen (z.B. bei der Einrichtung virtueller und realer Lernräume, größere Dynamik bezüglich der Workloadverteilung zwischen Präsenz- und Selbstlernphase etc.).

Es sollen klare rechtliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen für digitale Prozesse (Sicherheit, Datenschutz, Prüfungsrecht, Qualitätsentwicklung) erarbeitet werden.

Die zur Verfügung gestellten Ressourcen sollen in Bezug auf Akzeptanz und ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis evaluiert werden.

Lehre<sup>n</sup> wird umgesetzt von der



Lehre<sup>n</sup> ist eine Gemeinschaftsinitiative von



GEFÖRDERT VOM



## **Kontakt**

lehrehochn@toepfer-stiftung.de

Tel: 040-33 402 17

[www.lehrehochn.de](http://www.lehrehochn.de)

[www.vorbild-pustablume.de](http://www.vorbild-pustablume.de)

Lehre<sup>n</sup> wird umgesetzt von der

Toepfer Stiftung gGmbH

Georgsplatz 10

20099 Hamburg

HRB 142 764

Geschäftsführer/in:

Dr. Antje Mansbrügge, Ansgar Wimmer