

## Bad Wiesseer Positionspapier 2017

### Gute Lehre und Studienerfolg an Fachhochschulen/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften

#### Studienstruktur und Studienerfolg

Politisch erfährt der Begriff des „Studienerfolgs“ immer mehr Beachtung. Umstritten ist dabei aber vor allem die Definition von Studienerfolg. Fachhochschulen (FHs)/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAWs) begreifen Studienerfolg als Ganzes – von der Studienwahl bis zum Berufseinstieg. Das „Messen“ dieser Größe mittels geeigneter Kennzahlen ist nachvollziehbar, aber eine Hochschule leistet weit mehr, als sich in Zahlen ausdrücken lässt. So ist zum Beispiel die Messung des Studienerfolgs anhand der ECTS-Akkumulation (ECTS-Monitoring) zwar eine wichtige Kennzahl, lässt aber wesentliche Aspekte des Studienerfolgs außer Acht. Der Studienerfolg muss im Rahmen der Qualitätssicherung der FHs/HAWs differenziert betrachtet werden und sich aus transparenten Qualitätszielen ableiten. Wenngleich der Studienerfolg im gewählten Fach ein gemeinsames Anliegen von Lehrenden und Lernenden sein muss, darf der Wechsel eines Studiengangs oder ggf. ein früher Studienabbruch nicht tabuisiert werden.

Die Gestaltung der Studieneingangsphase wird zukünftig immer wichtiger. Die Wechselbewegungen von Studierenden zwischen Studiengängen können zum Beispiel auch durch geeignete Orientierungsphasen mit vielfältigen Anschlussmöglichkeiten adressiert werden. **Die FHs/HAWs benötigen dauerhafte entsprechend gewidmete Mittel, um die Angebote zur Gestaltung der Studieneingangsphase weiterzuentwickeln und zu verstetigen.**

Die weitere Digitalisierung in der Lehre sowohl inhaltlich wie strukturell bedeutet für die FHs/HAWs insbesondere eine Herausforderung in Hinsicht auf die Erarbeitung didaktischer Konzepte. Digitale Angebote sind im Regelfall als ergänzende Angebote zu verstehen. Durch die Einführung von digitalen Lehrkonzepten wird **kein Einsparpotenzial** erzeugt; vielmehr kommen erhebliche, zusätzliche Kosten auf die FHs/HAWs zu, **weswegen geeignete Verbünde zwischen den FHs/HAWs von politischer Seite anzureizen und zu finanzieren sind. Die Kapazitätsverordnung und die Lehrverpflichtungsverordnungen müssen an die neuen Anforderungen angepasst werden.**

Die wissenschaftliche Weiterbildung ist aufgrund des starken Praxisbezugs und der regionalen Einbindung ein wichtiges strategisches Profilelement der FHs/HAWs. Die Trennung von steuerfinanziertem Erststudium und gebührenfinanzierter wissenschaftlicher Weiterbildung als hoheitliche Aufgabe behindert die synergetische Nutzung von Studienstrukturen. **Will man die Weiterbildung an FHs/HAWs weiterentwickeln, sind wichtige rechtliche Fragen und eine praktikable Abgrenzung zu den steuerfinanzierten Programmsegmenten vorab zu klären.**

#### Heterogenität, Diversität und Studienerfolg

Wohlstand und gesellschaftliche Entwicklung basieren auf einem hohen Bildungsstandard und auf ausreichend verfügbaren Fachkräften. Der bereits existierende Fachkräftemangel, die kurzen Innovationszyklen im Arbeitsalltag und die zunehmende Komplexität gesellschaftlichen Zusammenlebens machen es notwendig, dass alle Bildungspotenziale ausgeschöpft werden. Dies bedingt, dass die Möglichkeiten des Bildungsaufstiegs bestmöglich genutzt werden und die Integration von Zuwanderern gefördert wird.

FHs/HAWs verstehen sich traditionell als „offene Hochschulen“ mit einem besonders stark ausdifferenzierten Hochschulzugang. Die Studienbedingungen sind für eine heterogene Studierendenschaft besonders geeignet. Sie reichen von einer individuellen Beratung über Studienangebote mit hoher beruflicher Relevanz hin zu modernen Lehr- und Lernformaten. Die gute regionale Vernetzung ermöglicht Durchlässigkeit in und aus anderen Bildungssystemen, wie zum Beispiel der dualen Ausbildung. Dabei existieren viele Modelle, die bereits erfolgreich auf individuelle Bildungsbiographien abgestimmt sind.

Vielfalt ist eine Bereicherung; der angemessene Umgang mit ihr darf nicht zu Lasten der Beschäftigten und Studierenden gehen. **Daher fordern die FHs/HAWs eine Modernisierung des Kapazitätsrechts, das an die geänderten Rahmenbedingungen angepasst ist.** Dies erfordert ausreichend Personalressourcen, beispielsweise für eine individuelle Beratung entlang des studentischen Lebenszyklus.

Um flexible Angebote in Lehre und Weiterbildung zu unterbreiten, benötigen FHs/HAWs weitere Freiräume in den rechtlichen Rahmenbedingungen. Hierzu gehört beispielsweise die Flexibilisierung der Deputatsregelung und der Regelstudienzeiten, auch mit Blick auf neue Formate des Teilzeitstudiums. **Hochschulsteuerungssysteme und die BAföG-Regelungen sind an diese Rahmenbedingungen anzupassen.**

Um den neuen Herausforderungen moderner Lehr- und Lernformen zu begegnen, **benötigen wir die Förderung einer digitalen Infrastruktur, eine heterogenitäts- und diversitätssensible Personalentwicklung, hochschuldidaktische Angebote und Anreize.**

### **Personalgewinnung (Professuren) und Studienerfolg**

Die Berufung auf eine Professur an einer FH/HAW stellt an Bewerberinnen und Bewerber aufgrund der Struktur und Aufgabenstellung von FHs/HAWs in der wissenschaftsbasierten, praxisorientierten Lehre, anwendungsbezogenen Forschung und beim Transfer besondere Anforderungen. Hieraus resultieren Rekrutierungsprobleme verschiedener Fachgebiete. Gleichzeitig ist eine diesen Anforderungen entsprechende Stellenbesetzung für unsere Studierenden von essentieller Bedeutung. Hier werden entscheidende Weichen für den Studienerfolg gestellt.

Die FHs/HAWs wollen das Profil der Doppelqualifikation aus mehrjähriger beruflicher Praxis und besonderen Leistungen bei der Entwicklung und Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden beibehalten. Dabei sind viele Ideen und Maßnahmen denkbar vom Karrieremodell des FH/HAW-eigenen wissenschaftlichen Nachwuchses bis zur Berufung Lebensälterer.

In Abhängigkeit von Fächerspektrum, regionalen Gegebenheiten und anderen Bedingungen ist es notwendig, dass jede FH/HAW ihre eigenen Konzepte zur Personalgewinnung entwickelt. Diese könnten z. B. Teilzeitprofessuren, Schwerpunktprofessuren, Kooperationsplattformen oder gemeinsame Berufungen mit der Wirtschaft und Institutionen enthalten.

**Benötigt wird hierfür ein Bund-Länder-Programm in Anlehnung an die Empfehlungen des Wissenschaftsrates, das eine entsprechende Flexibilisierung ermöglicht. Dies sollte in gleicher Größenordnung wie das Förderprogramm für den wissenschaftlichen Nachwuchs an Universitäten (Tenure-Track-Programm) ausgestattet sein.** Insbesondere sollte die Finanzierung der jeweiligen Maßnahmen sowie der **Aufbau eines akademischen Mittelbaus** ermöglicht werden.

### **Personalentwicklung und Studienerfolg**

Die FHs/HAWs verstehen die Personal- und Organisationsentwicklung als ein zentrales strategisches Instrument, um ihre besondere Leistungsfähigkeit mit Blick auf den Studienerfolg konsequent wei-

terzuentwickeln. Zusätzlich erhöhen sie dadurch ihre Attraktivität als Arbeitgeberinnen. Die besten Köpfe, bedürfnisgerechte Arbeitsbedingungen und eine auf Führung und Zusammenarbeit aller Hochschulangehörigen ausgerichtete Personalentwicklung sind hier die Kernziele. Die FHs/HAWs positionieren sich damit auch als Marke mit einer klaren, für alle erlebbaren Identität und fördern damit die gemeinsame Verantwortung für den Studienerfolg. **Für diese Entwicklungsmöglichkeiten benötigen die FHs/HAWs entsprechende Ausstattungen.** Dabei lassen sich drei Zielgruppen unterscheiden:

**Lehrende:** Sie vermitteln nicht nur Fachwissen und fördern die Kompetenzentwicklung der Studierenden, sondern prägen durch ihr Vorbild auch deren Haltungen für zukünftiges Handeln. Die FHs/HAWs folgen damit konsequent ihrem spezifischen Bildungsverständnis, Fach- und Führungskräfte insbesondere für Aufgaben in der Gesellschaft zu qualifizieren. Teamfähigkeit und die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion sind hier wichtige Voraussetzungen. Bereits im Berufungsprozess muss die spezifische Kultur sichtbar und die Erwartungen an die neuen Kolleginnen und Kollegen transportiert werden.

**Unterstützende:** Sie bieten den Studierenden wichtige Services rund ums Studium und entlasten die Lehrenden und Forschenden von den notwendigen administrativen Prozessen. Hier bedarf es ebenfalls einer systematischen Personalentwicklung. Dabei sollte insbesondere Führung und Zusammenarbeit in teamorientierten Reflexionsprozessen gefördert werden. Die Integration dieser Hochschulangehörigen und deren große Bedeutung für den Studienerfolg stellt erfahrungsgemäß eine große Herausforderung dar.

**Wissenschaftlicher Nachwuchs:** Dieser sammelt erste, prägende Erfahrungen in der Lehre und für zukünftige Führungsaufgaben. Hier sollten systematisch verbindliche Angebote in den Bereichen Personalführung und Didaktik durchgeführt werden. Damit können die FHs/HAWs auch ein besonderes, auf das Berufsfeld und eine spätere Karriere für eine Professur an einer FH/HAW ausgerichtetes Profil der Personalentwicklung im Rahmen einer Promotion entwickeln.

Eine systematische Personalentwicklung ist eine strategische Führungsaufgabe für eine zukunftsorientierte Entwicklung einer FH/HAW. **Dies erfordert die Etablierung einer kompetenten und leistungsfähigen Binnenorganisation. Um hierfür die besten Köpfe gewinnen zu können, müssen dafür lang-fristig entsprechende Mittel zur Verfügung stehen.**

**Die Verstetigung des Hochschulpakts 2020 und die Fortführung und Weiterentwicklung des Qualitätspakts Lehre sind für eine nachhaltige Sicherstellung des Studienerfolgs und der guten Lehre zwingend notwendig.**

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Karim Khakzar, Hochschule Fulda ([praesident@hs-fulda.de](mailto:praesident@hs-fulda.de))

Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz (HRK),

Sprecher der Mitgliedergruppe der Fachhochschulen in der HRK