

Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung

Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band I

Diese Publikation dokumentiert den ersten Teil der Workshopreihe „Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung“, die von dem Projekt Qualitätssicherung der Hochschulrektorenkonferenz zwischen Juni 2004 und Januar 2006 in Zusammenarbeit mit verschiedenen deutschen Hochschulen durchgeführt wurde.

This publication is a documentation of the first part of a series of workshops organised by the Quality Assurance Project of the German Rectors' Conference under the title "From Quality Assurance of Teaching to Quality Development as a Principle of Higher Education Management" between June 2004 and January 2006, in cooperation with different German higher education institutions.

Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band I

Diese Publikation ist im Rahmen des Projekts Qualitätssicherung entstanden, das die HRK mit Fördermitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchführt.

Die HRK dankt dem BMBF für die freundliche Unterstützung.

Redaktion:
Véronique Chalvet, Waldemar Dreger

Ahrstr. 39, D-53175 Bonn
Tel.: +49/(0)228/8870
Telefax: +49/(0)228/887110
E-Mail: chalvet@hrk.de
Bestellung: ruetter@hrk.de
Internet: <http://www.hrk.de>,
<http://www.projekt-q.de>

Bonn, Januar 2006

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen – auch auszugsweise – nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung durch die Hochschulrektorenkonferenz.

Reprinting and use in electronic systems of this document or extracts from it are subject to the prior written approval of the German Rectors' Conference.

ISBN 3-938738-08-1

Profilbildung an Hochschulen

Grundlage für Qualität und Exzellenz

Eine Veranstaltung des Projekts Qualitätssicherung der HRK
am 30. Juni 2004 im Park Inn Hotel Berlin-Alexanderplatz

Eröffnung

Begrüßung

Christiane Ebel-Gabriel 11

Hochschule und Profil – zwischen Humboldt und Markt?

Detlef Müller-Böling 15

Fallbeispiele:

Leitbild und Profil – Entwicklung, Umsetzung, Bedeutung

Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Burkhard Rauhut 25

Humboldt-Universität zu Berlin

Hans Jürgen Prömel 35

Georg-August-Universität Göttingen

Horst Kern 42

Universität Lüneburg

Hartwig Donner 51

Fachhochschule Regensburg

Erich Kohnhäuser 58

Autorenverzeichnis

65

Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument

Eine Veranstaltung des Projekts Qualitätssicherung der HRK
am 22./23. November 2004 an der Ruhr-Universität Bochum

Einführung

Begrüßung

Gerhard Wagner 69

Begrüßung

Christiane Ebel-Gabriel 74

Zielvereinbarungen als Kern des „Neuen Steuerungsmodells“

Frank Ziegele 77

Kommentar

Berit Sandberg 106

Sektion 1:

Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Staat

Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Staat

Christian Börger 115

Erfahrungen und Perspektiven aus Sicht einer Hochschulleitung

Elmar W. Weiler 126

Sektion 2:

Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten/Fachbereichen

Interne Zielvereinbarung – Von der Zielgenerierung zum Monitoring der Leistungserbringung: Ein Praxisbericht

Lothar Zechlin 131

Sektion 3:	
Vorstellung der Workshopergebnisse	
Workshop 1:	
„Zielvereinbarungen gestalten“	
Margret Bülow-Schramm	149
Workshop 2:	
„Zielvereinbarungen verhandeln“	
Dietmar Ertmann	153
Workshop 3:	
„Zielvereinbarungen umsetzen“	
Klaus Niederdrenk	156
Schlusswort	
Achim Hopbach	159
Autorenverzeichnis	161

Qualitätsparameter und Leistungsindikatoren als Instrumente der Hochschulentwicklung

Eine Veranstaltung des Projekts Qualitätssicherung der HRK
am 24./25. Januar 2005 an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Eröffnung

Begrüßung

Christiane Ebel-Gabriel 165

Was ist Qualität?

Ulrich Teichler 168

Pro und Contra: Peer Review

Pro Peer Review: 5 Thesen

Hans-Dieter Daniel 185

„Informed Peer Review“ – Ausgleich der Fehler und Verzerrungen?

Gerhard Fröhlich 193

Pro und Contra: Leistungsindikatoren

Pro Leistungsindikatoren – Indikatoren zur Bestimmung der Forschungs- und Lehrleistung

Stefan Titscher 205

Contra Leistungsindikatoren

Uwe Schimank 215

Forum 1: Leistungsmessung in der Forschung	
Leistungsmessung in der Forschung	
Stefan Hornbostel	219
Qualitätsbewertung von Forschung in Niedersachsen	
Christof Schiene	229
Research funding and assessment in England	
Bahram Bekhradnia	239
„Mapping of excellence“ in Economics	
Viola Peter	245
Forum 2: Leistungsmessung in der Lehre	
Leistungsindikatoren als Qualitätsindikatoren – Eine Wegbeschreibung	
Peer Pasternack	251
Rating and ranking – what is the value?	
Karl Dittrich	261
Indikatoren und Peer Review in der Evaluationspraxis	
Gerhard Schreier	268
Leistungsmessung in der Lehre	
Helmut Weber	273
Autorenverzeichnis	281

Hochschulsteuerung durch indikatorgestützte Mittelzuweisung

Eine Veranstaltung des Projekts Qualitätssicherung der HRK
am 17. März 2005 im Wissenschaftszentrum Bonn

Einführung

Begrüßung

Burkhard Rauhut 285

Indikatorgestützte Mittelzuweisung als Kernelement des Neuen Steuerungsmodells

Hanns H. Seidler 288

Arbeitsgruppe I:

Indikatorgestützte Hochschulfinanzierungssysteme der Länder

Ressourcenzuweisung von leistungs- und belastungsorientierten Parametern

Christian Heimann 293

Das niedersächsische Modell für Fachhochschulen

Anne Friedrichs 307

Arbeitsgruppe II:

Hochschulinterne indikatorgestützte Ressourcen- steuerungsverfahren

Hochschulinterne indikatorengesteuerte Ressourcen- steuerungsverfahren an der Universität Oldenburg

Marita Hillmer 313

Verfahren zur hochschulinternen indikatorgestützten Ressourcensteuerung am Beispiel des Sachmittel- budgetierungsmodells der TU Berlin

Ulrike Gutheil 327

Autorenverzeichnis

338

Hochschule und Profil – zwischen Humboldt und Markt?

Detlef Müller-Böling

Wissenschaft und Wettbewerb?

Sehr geehrte Damen und Herren, mir ist ein durchaus provokant klingender Titel vorgegeben worden: Hochschule und Profil – zwischen Humboldt und Markt? Es scheint da, als seien ‚Wissenschaft‘ – denn dafür steht offenkundig der Name Humboldt – und ‚Markt‘ zwei entgegengesetzte Pole. Zwei Pole, zwischen denen man sich bewegt, zwischen denen man sich aber auch entscheiden muss. Das ist meines Erachtens aber keineswegs der Fall. Für mich gehören Markt und Wettbewerb durchaus zur Wissenschaft dazu. Auch Humboldt, so meine ich, interessierte sich sehr für eine Leistungssteigerung der Hochschulen seiner Zeit.

Kritik am Begriff „Ökonomisierung“

Mit dem Schlagwort des Marktes ist häufig der Begriff der Ökonomisierung gemeint. Dieses Wort ist sicherlich alles andere als positiv besetzt. Es würde Sie vielleicht überraschen (vielleicht auch nicht), wenn ich diesem pejorativen Wortgebrauch jetzt widersprechen würde. Aber das werde ich nicht tun. Im Gegenteil. Ich schließe mich den Kritikern einer Ökonomisierung der Hochschulen vorbehaltlos an. Zwar bin ich nicht sicher, ob das, was hiermit in der Regel gemeint ist, gegenwärtig tatsächlich stattfindet. Für mich besteht aber kein Zweifel, dass wir es bekämpfen müssten. Es kann und darf nicht Aufgabe der Hochschulen in unserem Lande – und zwar am allerwenigsten der öffentlich finanzierten – sein, Erwerbszwecken zu dienen. Daran will eigentlich niemand etwas ändern, auch wir vom CHE nicht.¹

Ziel: Qualität der Wissenschaft

Denn nicht im Geldverdienen (übrigens auch nicht im Geldsparen) liegt die Aufgabe von Hochschulen. Ihre Aufgabe liegt auch nicht darin, vordergründige Interessen von Gesellschaft und/oder Volkswirtschaft zu

¹ Detlef Müller-Böling, Die entfesselte Hochschule, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2000, S. 146 f.

verfolgen. Die Aufgabe der Hochschulen besteht darin, der Wissenschaft zu dienen, in Forschung und Lehre. Das heißt nicht, dass sie nicht auch gegenüber der Gesellschaft Rechenschaft ablegen muss! Es kann keine Immunsierung vor der Gesellschaft geben, entscheidend ist aber dann, dass die Rechenschaft nach wissenschaftsadäquaten Maßstäben und Methoden abgelegt werden muss. Darauf komme ich gleich noch einmal zurück...

Markt und Wettbewerb sind produktiv

Auch wenn ich den Begriff der Ökonomisierung – und deutlicher noch das Ziel – zurückweise, will ich aber andere Begriffe keineswegs aufgeben. Dazu gehört jener des Wettbewerbs oder auch jener des Marktes. Wettbewerb und Wissenschaft sind einander keineswegs entgegengesetzt. Treffend jedenfalls hat der Bamberger Soziologe Richard Münch festgestellt, dass „jede sozial-kulturelle Institution einen Markt der Ideen braucht, wenn sie sich entfalten soll.“² Auch wenn das Tauschmedium auf diesem Markt nicht, oder nicht vorrangig Geld ist, bin ich doch der Meinung, dass – wenigstens im übertragenen Sinne – ein Markt besteht, und dass dieser von einem sehr produktiven Wettbewerb geprägt ist.

Wie sieht der Markt aus?

Wie also sieht dieser Markt aus? Es gibt Anbieter bestimmter Leistungen und es gibt Abnehmer; wer in einem Zusammenhang Anbieter ist, ist in einem anderen Abnehmer. Insoweit entsteht tatsächlich eine Art Marktvergesellschaftung. So bewerben sich Studiengänge – und dies wird in Zukunft noch weit deutlicher werden – um Studierende mit einem bestimmten Profil. Zugleich bewerben sich die Studierenden bei den Hochschulen. Diese ‚doppelte Bewerbung‘ gilt nicht nur für die Studierenden. Hochschulen bzw. Fachbereiche bewerben sich um Wissenschaftler; diese wiederum konkurrieren miteinander um interessante Positionen. Dass es zudem einen Wettbewerb um finanzielle Mittel gibt, ist offenkundig. Aber auch da, wo es in diesem Wettbewerb scheinbar um finanzielle Ressourcen geht, geht es nicht eigentlich um Geld, denn es ist offenkundig, dass dieser Wettbewerb weder individuell noch institutionell von Erwerbszwecken geprägt ist, sondern dass die wissenschaftliche Leistung – wie in

² Richard Münch, *Theorie des Handelns. Zur Rekonstruktion der Beiträge von Talcott Parsons, Emile Durkheim und Max Weber*, Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1982, S. 204.

der Kunst oder dem Sport – einen hohen intrinsischen Wert besitzt. Das Geld, um das man konkurriert oder das man jetzt verstärkt durch eine Diversifizierung der Einnahmen erzielt, dient wiederum als Tauschmedium zum Erwerb wissenschaftlicher Qualität.

Produktiv ist dieser Wettbewerb, weil er dazu führt, Leistungen zu erhöhen und neue Wege und Ideen zu erproben. Das ist im Sport oder in der Kunst nicht anders als in der Wissenschaft. Dabei ist wirtschaftliches Verhalten, der vernünftige und eigenverantwortliche Umgang mit Ressourcen, letztlich nur eine Verpflichtung gegenüber dem Postulat der Qualität und Leistung. Denn es sind Aussagen über Qualität und Leistung, die diesen Wettbewerb letztlich entscheiden. Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass hin und wieder Fehlentscheidungen getroffen werden. Etwa weil Peer-Review-Verfahren bei Forschungsanträgen, wie jüngst eine Studie gezeigt haben will, angeblich solche Antragsteller bevorzugen, deren Name im Alphabet weit vorne steht. Im Sport werden Tore bekanntlich auch gelegentlich nicht anerkannt.

Methoden

Auch wenn immer wieder bezweifelt wird, dass die Qualität wissenschaftlicher Leistungen sich überhaupt zuverlässig erfassen und abbilden lässt, gibt es mittlerweile doch eine ganze Anzahl anerkannter Methoden und Verfahren, die zwar nicht alle jederzeit passen, von denen aber für jeweils bestimmte Fragestellungen valide Aussagen über Qualität möglich sind und die unterschiedliche Profile signalisieren. Ich will hier nur einige Beispiele nennen:

- Peer-Review-Verfahren etwa sind in unterschiedlicher Hinsicht etabliert, um wissenschaftliche Qualität zu bewerten. In den Begutachtungsverfahren wissenschaftlicher Zeitschriften spielen sie ebenso eine Rolle, wie bei der Begutachtung von Forschungsvorhaben – etwa durch die Fachgutachter der DFG – oder von Forschungsleistungen, etwa durch Verbände zur Qualitätssicherung und Evaluation oder beispielsweise durch die wissenschaftliche Kommission des Landes Niedersachsen. Im Bereich der Lehre ist etwa der Nordverbund ein erfolgreiches Beispiel für einen Zusammenschluss von Hochschulen zur Qualitätssicherung.

- Leistungskennzahlen, wie sie in Hochschulvereinigungen wie dem Benchmarking Club Technischer Universitäten oder der IDEA League erarbeitet werden, erlauben nicht nur den Vergleich, den so genannten Benchmark, zwischen der Performance verschiedener Hochschulen, sie spielen auch eine wichtige Rolle bei der internen Hochschulplanung oder bei der internen und externen Budgetierung.
- Mit Blick auf die ‚Verbraucher‘ spielt Markttransparenz eine große Rolle. Nicht zuletzt im CHE-Ranking wird mit rund 40 Indikatoren für jedes Fach eine vielfältige und differenzierte Qualitätsaussage getroffen. Klar erfassbare quantitative Angaben wie Publikationshäufigkeit oder Patentintensitäten stehen hier ebenso zur Verfügung wie Aussagen von Professoren und Studierenden oder Absolventen. Zunehmend interessieren sich hierfür nicht nur Studierende bzw. Studieninteressierte, sondern auch der Arbeitsmarkt. So können sich neben den Abnehmern von Studienangeboten auch die Abnehmer von Absolventen über die Qualität unterschiedlicher Angebote informieren. Und da werden dann auch hartnäckige Urteile bzw. Vorurteile in Frage gestellt.

Qualität und Profil

Mit diesen methodischen Anmerkungen steuere ich direkt auf das Thema Profil zu, wobei Profilierung keine Erfindung der Neuzeit ist. So hat es immer konfessionelle Hochschulen gegeben oder in meinem Fach, der Betriebswirtschaftslehre, gibt es seit langem eher mathematische (Bielefeld), sozialwissenschaftliche (Köln, Dortmund) oder sprachliche Orientierungen (Bayreuth). Früher nannte man das Schulen. Dennoch gehen wir auf eine neue Stufe der Profilierung zu.

Profilbildung ist nicht mit vordergründiger Etikettierung zu verwechseln. Zwar spielen natürlich Fragen des Marketings eine keineswegs geringe Rolle. Herbeireden lässt sich Profil in der Regel aber nicht, oder allenfalls kurzfristig. Insgesamt jedenfalls soll Profilierung nicht die letzte Kette nach „Bluff“ und „Vereinheitlichung“ sein, wie kürzlich ein provokanter Veranstaltungstitel eines HRK-Workshops zu Evaluation und Akkreditierung suggerierte.³ Entscheidender Vorgang der Profilbildung ist daher aber auch nicht die Beauftragung einer Marketingagentur, sondern die

³ Evaluation und Akkreditierung: bluffen – vereinheitlichen – profilieren?, hg. v. d. HRK (Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2004).

Festlegung und konsequente Verfolgung von Leistungs- und Qualitätszielen.

Vernünftige Qualitätsziele

Oftmals wird beklagt, dass Profile von Hochschulen nichts anderes seien als Sammlungen blumiger Allgemeinplätze oder bloßer Wünschbarkeiten. Das ist zum Teil sicherlich richtig. Damit ein Profil entsteht, müssen vernünftige Qualitäts- und Leistungsziele gesteckt werden, an denen sich eine Hochschule messen lassen kann und will. Es liegt auf der Hand, dass solche Ziele zwar nicht ausschließlich den Status quo abbilden sollten – ohne eine Vision kann es meines Erachtens kein Profil geben –, dass sie aber andererseits auch nichts Unerreichbares fordern dürfen. Beliebigkeit wäre hiervon die Folge. Qualitätsziele müssen (zumindest annähernd) erreichbar sein. Und diese Ziele können auch nicht für alle Hochschulen die gleichen sein. Das bedeutet auch, dass nicht für alle Hochschulen das MIT, die Columbia und Yale die geeigneten Referenzpunkte sind.

Nicht alles machen wollen

Sinnvoll ist das Sprechen von einem Profil nach meiner Meinung nur dann, wenn es nicht einfach alles beinhaltet, sondern auch Ziele ausschließt und eine wirkliche Schwerpunktsetzung erkennbar macht. Hier von sind wir aber noch weit entfernt. Der Beste in der Forschung, in der Lehre und in der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu sein, ist ein eher unrealistisches Ziel. Besser und glaubwürdiger als Wortgeklingel mit dem Vokabular des Weltmaßstabs ist es deshalb, Bemühungen und Ressourcen auf die Erreichung abgegrenzter Ziele zu konzentrieren. Elitehochschulen zu fordern, heißt anzuerkennen, dass es auch Nicht-Elitehochschulen gibt. Das ist die eigentliche Reform, die sich in unseren Köpfen abspielt, dass wir uns von der Fiktion der Gleichheit aller Hochschulen verabschieden.

Beispiele für Qualitätsziele

Für realistische Leistungs- bzw. Qualitätsziele, die eine unmittelbar profilbildende Wirkung haben, lassen sich ganz unterschiedliche Beispiele aufführen: Die Einrichtung eines Sonderforschungsbereichs in einem Fachbereich; die höchste Absolventenquote in einer Studienrichtung; eine erfolgreiche Patentverwertung in einer Region; besonders gute Betreu-

ungsleistungen für internationale Studierende und Gastwissenschaftler; einen regionalen Arbeitsmarkt erfolgreich mit hoch qualifizierten Arbeitskräften zu bedienen; erfolgreiche Einrichtungen der Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses zu schaffen. Ich suche immer noch nach der Hochschule, die sich die Einhaltung der Regelstudienzeit zum Ziel setzt und nach außen kommuniziert: „Bei uns wird man nach acht Semestern Diplom-Ingenieur.“ Solche Ziele sind erreichbar und können auch in Zielvereinbarungen formuliert, verfolgt und überprüft werden.

Mikroprofile und Makroprofile

Uwe Schimank und Frank Meier haben vor einiger Zeit geschrieben, dass vor allem – oder sogar ausschließlich – so genannte „Mikro-Profile“ eine glaubwürdige Alternative zu umfassenden und daher nicht immer hinreichend konturierten Hochschulprofilen seien.⁴ In der Tat ist es sinnvoll, dass einzelne Studienprogramme oder einzelne Forschungseinheiten ein erkennbares Profil entwickeln.

Profile durch Berufung

Zugleich aber darf nicht übersehen werden, dass Hochschulen einer Strategiebildung bedürfen, um etwa in der Berufungspolitik eine zweckmäßige Ressourcenallokation betreiben zu können, oder auch um Richtungsentscheidungen herbeizuführen. Berufungen sind bei uns weitestgehend reaktiv. Im Ausschreibungstext manifestiert sich im besten Fall – so er nicht die historische Situation einfach aufgreift – eine strategische Komponente. Anschließend wird aber lediglich abgewartet, ob der Bewerbermarkt darauf antwortet. In der Zukunft wird es wichtiger werden, aktiv nach zur strategischen Ausrichtung passenden Persönlichkeiten zu suchen, wie es uns Weltspitzenhochschulen seit langem vormachen. Insoweit also darf die Ebene der Strategie der gesamten Hochschule bei der Profilbildung nicht vernachlässigt werden. Und darüber hinaus muss auch eine strategische Abstimmung der Angebote von Hochschulen einer Region und eines Landes stattfinden.

⁴ Frank Meier u. Uwe Schimank: Szenarien der Profilbildung im deutschen Hochschulsystem. Einige Vermutungen, in: Die Hochschule 1/2002, S. 82 – 91, hier S. 89.

Profilbildung ist auch etwas für die Breite

Noch einmal: Wie können Profile für Hochschulen aussehen? Einmal geht es sicherlich um die Spitzenforschung, aber bitte nicht zu vergessen auch um die Spitzenlehre. Aber Profil kann man nicht nur mit der Spitze, sondern auch mit der Breitenarbeit erzielen, etwa mit einem regionalen Focus in Forschung, Lehre und Transfer.

Profilbildung durch organisatorische Innovation

Weiterhin kann man Profilierung auch durch strukturelle Profilelemente erreichen. Hier können beispielsweise Fragen der Binnenorganisation eine wichtige Rolle spielen. So lassen sich durch strukturelle Weichenstellungen Innovationen in Forschung und Lehre wahrscheinlicher machen. Der amerikanische Organisationssoziologe J. Rogers Hollingworth hat kürzlich erklärt, „strukturelle Flexibilität“ von wissenschaftlichen Organisationen erhöhe deren Produktivität.⁵ Damit wendet er sich gegen die Versäulung von Organisationsstrukturen, wie sie in einer Vielzahl von Fachbereichen oder Departments bestehen. Risikobereitschaft und strukturelle Flexibilität sind Merkmale, die nicht nur einen inhaltlichen Gewinn versprechen, sondern eben auch als Struktur ein Profilvermerkmal werden können. Das ist dann nach meiner Einschätzung nicht nur positiv für Innovationen in der Forschung, sondern auch für Innovationen in der Lehre.

Innovation durch BMS

Und dann sind wir beim nächsten profilbildenden Element: Bachelor und Master. Etliche profilierende Entscheidungen sind zu treffen. Beim Bachelor: Wie viel fachliches Know How soll er vermitteln? Wie viel und welche Methodenkenntnisse? Welche Zusatzqualifikationen und wie viel Interdisziplinarität soll er enthalten? Beim Master: Soll er weiterbildend-berufsorientiert, soll er forschungsorientiert ausgerichtet sein? Wie steht es mit dem Anschluss von Doktor-Programmen?

Trotz aller möglichen Vorgaben durch KMK und Akkreditierungseinrichtungen verbleibt hier jede Menge Spielraum für sehr spezifische, profilierte Studiengänge. Mir scheint allerdings der Fokus noch zu sehr auf die

⁵ J. Rogers Hollingworth, Risiko, du schöne Braut der Wissenschaft. Wie und wo entsteht eigentlich Spitzenforschung? Ein Gespräch, in: FAZ, 16.05.2004, S. 67.

Ausgestaltung der Master-Programme gerichtet. Das halte ich für falsch und Ausdruck eines weiterhin an den Bedürfnissen der Studierenden vorbeigehenden Hochschulverständnisses. Wichtige und bedeutende Grundlagen werden bei den Studierenden im Bachelor angelegt: das Feuer, die Begeisterung für ein Fach, die grundlegenden Denk- und Erkenntnisgewinnungstechniken und -muster eines Faches und nicht zuletzt die Bindung an die Hochschule, die für ein lebendiges Alumniwesen so wichtig ist.

Forschungsbasierte und forschende Lehre

Die mangelnde Achtung des Bachelor liegt meines Erachtens an einem Missverständnis der Einheit von Forschung und Lehre. Lehre ohne Forschungshintergrund ist nicht möglich muss aber vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Zielsetzungen und der Mengenprobleme sowohl für Lehrende wie für Lernende neu definiert werden.

Die forschungsbasierte Lehre vermittelt die Forschungsmethoden und die aktuellen Forschungsergebnisse und setzt damit bei Lehrenden Forschungserfahrung voraus. Die forschende Lehre hingegen beteiligt den Studenten direkt an der Forschung und setzt damit beim Lehrenden aktive Forschung auf anerkanntem Niveau voraus. Die ist aber erwiesenermaßen nicht bei allen, die forschende Lehre für sich in Anspruch nehmen würden, gegeben. Das CHE-Forschungsranking zeigt sehr deutlich: 50 Prozent der Forschungsleistung eines Faches werden von 25 Prozent der Universitäten erzielt, 25 Prozent der Fakultäten lassen keine Forschungsleistungen erkennen. Das gilt wohlgermerkt für Universitäten!

Meines Erachtens ist derartige aktive Forschung auch nicht notwendig: Um forschungsbasierte Lehre etwa im Bachelor zu betreiben, sind drei Fähigkeiten erforderlich: Erstens muss der Lehrende die Forschungsmethoden im jeweiligen Fach aus eigener Erfahrung anwenden und vermitteln können. Zweitens muss der Lehrende die aktuellen Forschungsergebnisse des Faches verstehen und drittens vermitteln können. Ein Dozent, der eine derartige forschungsbasierte Lehre betreibt, muss also nicht unbedingt selbst in den Spitzenjournals publizieren, wohl aber muss er diese lesen. Und er muss Wissen vermitteln können: begeisternd, motivierend, ansteckend.

Der aktiv forschende Lehrer kann dann in Master- und PhD-Programmen die Studierenden in seine Forschung einbinden und vielleicht auch auf überragende didaktische und kommunikative Fähigkeiten verzichten. Die Studierenden sollen weiterhin neben Fachwissen die Fähigkeit zu dessen Erweiterung und Anwendung, aber auch zu Eigeninitiative und problem-lösendem Denken erlernen und der Hochschullehrer muss auf jeder Stufe des Lehrens und Lernens seine Lehre aus der Forschung ableiten. Nur ist in einem differenzierten Hochschulsystem Art und Umfang des Forschungsbezugs unterschiedlich und das ist meines Erachtens die zeitgemäße Weiterentwicklung von Humboldt. Daran gemeinsam zu arbeiten, ist alle Anstrengung wert!

Profilelement: gute Lehre

Wenn wir in diesem Sinn auch gute Lehre zum Profilelement machen wollen, dann müssen wir auch Steuerungselemente ändern – ansonsten verpufft auch dieser Appell wie jede gute Sonntagsrede.

Dann muss die gute Lehre etwa bei der leistungsorientierten Besoldung gleichberechtigt mit der guten Forschung anerkannt werden. Dann müssen Karrieren in Forschung und Lehre weit flexibler und durchlässiger gestaltet werden. Dann dürfen bei der Zumessung von Lehrdeputaten nicht länger Leistungen in der Forschung gegen Befreiungen von der Lehre aufgerechnet werden. Schwerpunktsetzungen sollten weit flexibler und wohl auch phasenorientiert erfolgen. Es darf kein Makel sein, wenn ein Wissenschaftler oder eine Hochschule sich auf die Lehre konzentriert, sondern Ausdruck einer individuellen oder institutionellen Profilbildung.

Lassen Sie mich zum Schluss kommen. Humboldt, so sagte ich eingangs, ist im Titel dieses Beitrags der Anknüpfungspunkt, der Wissenschaftlichkeit bezeichnet. Der Markt hingegen ist Ausdruck des Wettbewerbs. Wenn meine Ausführungen auch Sie davon überzeugt haben, dass Profilbildung und wissenschaftliche Qualität sich nicht widersprechen, haben meine Überlegungen ihr Leistungsziel jedenfalls erfüllt.