

**// HOCHSCHULE UND FORSCHUNG //**



# **Innovation durch Partizipation**

**Vorschläge der Bildungsgewerkschaft GEW  
zur Zukunft des Qualitätspakts Lehre**

## Impressum

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)  
Hauptvorstand  
Verantwortlich: Dr. Andreas Keller (V. i. S. d. P.)  
Reifenberger Str. 21  
60489 Frankfurt am Main  
Tel.: (069) 78973-0, Fax: (069) 78973-103  
E-Mail: [info@gew.de](mailto:info@gew.de)  
Internet: [www.gew.de](http://www.gew.de)

Beschluss des Geschäftsführenden Vorstands der GEW vom 9. April 2019.  
Das vorliegende Papier wurde von der GEW-Projektgruppe Lehre und Studium unter Federführung von Associate Professor Dr. Antonia Scholkmann ausgearbeitet.

Redaktion: Dr. Andreas Keller  
Layout: Jessica Geh  
Foto: Alexander Paul Englert

Die Broschüre kann kostenlos im Internet heruntergeladen werden  
[www.gew.de/innovation-durch-partizipation](http://www.gew.de/innovation-durch-partizipation)

 April 2019

## Präambel

Sowohl der Hochschulpakt 2020 als auch der Qualitätspakt Lehre stehen vor dem Ende ihrer Laufzeit. Mit diesen beiden Pakten wurde die chronische Unterfinanzierung der Lehre in den zurückliegenden Jahren zumindest abgemildert. Erfreulicherweise ist es nicht mehr strittig ob, sondern nur noch in welcher Form Hochschulpakt und Qualitätspakt weitergeführt werden solle – dafür liegen zahlreiche Vorschläge vor<sup>1</sup>.

Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) hat im September 2018 mit dem Budenheimer Memorandum ein umfassendes Positionspapier zur Zukunft des Hochschulpakts vorgelegt.<sup>2</sup> Darin macht sich die GEW für einen neuen Hochschulpakt stark, der für den notwendigen Ausbau der Hochschulen und für die Verbesserung der Qualität von Lehre und Studium und gute Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sorgt. Eine Verbesserung der Betreuungsrelationen zwischen Lehrenden und Studierenden spielt dabei eine ebenso große Rolle wie eine wirksame Ausgestaltung der Qualitätskomponente des Hochschulpakts. Die Forderung nach einer Ausgestaltung des neuen Hochschulpakts als „Entfristungsoffensive“ hat die GEW im März 2019 gemeinsam mit ver.di und dem Netzwerk für Gute Arbeit in der Wissenschaft (NGAWiss) im Rahmen der Kampagne *Frist ist Frust* zu einem Aufruf für einen „Entfristungspakt“ zugespitzt.<sup>3</sup>

Unter der Voraussetzung einer entsprechenden Weiterentwicklung des Hochschulpakts hat sich die GEW in ihrem Budenheimer Memorandum bereits für die Weiterführung des Qualitätspakts Lehre ausgesprochen, aber zugleich angemahnt, dass der Qualitätswettbewerb nicht auf Kosten des Ausbaus und der Sicherung der Qualität in der Fläche gehen dürfen. Konzepte, Strategien und Erfahrungen der Hochschulen müssen transparent gemacht werden und im Sinne der Übertragung erfolgreicher Maßnahmen in die Breite Kooperationen befördern. Der Qualitätspakt muss flächendeckend wirken, statt nur kleinen Teilbereichen zugute zu kommen. In den Auswahlkommissionen müssen Lehrende mit und ohne Professur, Studierende sowie Vertreterinnen und Vertreter der beruflichen Praxis einschließlich der Gewerkschaften auf Augenhöhe beteiligt werden, so das Budenheimer Memorandum der GEW.

Für die Ausgestaltung des künftigen Qualitätspakts Lehre legt die Bildungsgewerkschaft GEW im Folgenden fünf Vorschläge vor, die zugleich Denkanstöße für die Zukunft der Förderung der Lehre an Hochschulen über deren auskömmliche Grundfinanzierung durch die Länder und den Hochschulpakt hinaus darstellen.

---

1 Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik dghd 2018; DLR 2018 (nicht mehr verfügbar, vgl. Wiarda 2018c); fzs (vgl. Wiarda 2018b); Jongmanns 2018; HRK 2018 (unveröffentlicht, vgl. Wiarda 2018a); CDU, CSU & SPD 2018; Töpfer-Stiftung 2018; Stifterverband 2018a; 2018b; Wissenschaftsrat 2018; Wissenschaftsrat 2017; vgl. weiterführend auch European Forum for Enhanced Collaboration in Teaching EFFECT & European University Association AUA. (2019)

2

[https://www.gew.de/fileadmin/media/publikationen/hv/Hochschule\\_und\\_Forschung/Broschuren\\_und\\_Ratgeber/Budenheimer\\_Memorandum.pdf](https://www.gew.de/fileadmin/media/publikationen/hv/Hochschule_und_Forschung/Broschuren_und_Ratgeber/Budenheimer_Memorandum.pdf).

<sup>3</sup> <http://frististfrust.net>

### **(1) Für eine Balance von Verstetigung und Innovation in der Förderung der Lehre**

Neben der Forschung ist die Lehre eine Daueraufgabe der Hochschulen, die aus Grundmitteln der Hochschule zu finanzieren ist und auf Dauerstellen erfüllt werden muss. Diese Grundfinanzierung darf nicht an wettbewerbliche Förderstrukturen gekoppelt werden. Demgegenüber durchzieht einige der bis jetzt vorliegenden Vorschläge zur Gestaltung der zukünftigen Förderung der Lehre die Idee, dass gerade wettbewerbliche Mittelvergabe Anreizwirkungen entfalten kann.

Aus Sicht der GEW dürfen Verstetigung und Innovation in der Entwicklung der Qualität der Lehre keine Gegensätze bleiben. Entscheidend ist, dass die Qualitätsentwicklung an den Hochschulen eine nachhaltige Wirkung entfalten kann.

Verstetigung und Innovation müssen in der Förderung der Lehre eine Balance bilden. Eine verlässliche Dauerfinanzierung der Lehre durch die Länder und den Hochschulpakt kann durch Programme zur Förderung von Innovationen in Lehre und Studium ergänzt werden.

Diese Programme dürfen jedoch nicht zu erneuten Befristung von Beschäftigungsverhältnissen führen. Die Hochschule müssen verpflichtet werden, in den Projekten unbefristet beschäftigtes Personal einzusetzen.

Die geförderten Innovationen müssen einer externen Evaluation zugänglich gemacht, die gesammelten Erfahrungen veröffentlicht und *best practice*-Beispiele geteilt werden, um unnötigen Konkurrenzen und Neuerfindungen vorzubeugen.

Darüber hinaus müssen die Länder verpflichtet werden die Hochschulen so auszustatten, dass eine adäquate grundlegende Infrastruktur dauerhaft zur Verfügung steht. Hierzu zählen u.a. Studienberatung, Studiengangkoordination, Campus Management- und Verwaltungssysteme, digitale Lernumgebungen, Hochschuldidaktik und Qualitätsmanagement.

### **(2) Entwicklung von Lehre und Studium als partizipativen Prozess gestalten**

Hochschulisches Lehren und Lernen sind gesellschaftlich relevante Prozesse, sie betreffen Hochschule und Gesellschaft, Lehrende und Studierende gleichermaßen. Daher ist es unerlässlich, dass bei der zukünftigen Vergabe von Mitteln für die Lehre nicht nur Lehrende und Studierende, sondern auch Vertreterinnen und Vertreter der beruflichen Praxis, Arbeitgeber wie Gewerkschaften, im gesamten Prozess beteiligt werden. Das gilt für die Konzeption von Vergabestrukturen, für zentrale Strukturen in den Förderprogrammen und Pakten auf Bundes- und Landesebene wie auch für die institutionelle Vergabepaxis an den Hochschulen.

Es muss sichergestellt sein, dass Lehrende und Studierende in den Auswahl- und Evaluierungsgremien für Lehrförderung gleichberechtigt vertreten sind und die Vertreterinnen und Vertreter der beruflichen Praxis, Arbeitgeber ebenso wie Gewerkschaften, angemessen beteiligt werden.

### **(3) Lehre als überindividuellen Prozess begreifen**

Eine der größten Chancen, die sowohl der Hochschulpakt als auch der Qualitätspakt Lehre eröffnet haben, ist das lange überfällige Verständnis von Lehre als gemeinschaftliche Aufgabe. Durch Anreize zur Zusammenarbeit könne innovative Projekte Breitenwirkung entfalten und zum organisationalen Lernen und einer nachhaltigen Weiterentwicklung der Lehre beitragen.

In einigen der vorliegenden Vorschläge zur Weiterführung des Qualitätspakts Lehre zeigt sich jedoch die Tendenz, verstärkt in Richtung einer personenbezogenen Exzellenzförderung zu denken. Dies ist nicht zielführend, denn weder ist Lehre, ebenso wenig wie Forschung, ein Individualvorhaben, noch entwickeln Individualförderungen alleine genug Sogpotenzial für wirksame Veränderungen. Somit beinhaltet Individualförderung wenig Anreiz für Transfer und Nachhaltigkeit. Die Perspektive einer überindividuellen, team- und institutionsbezogenen Entwicklung und Förderung der Lehre, wie sie derzeit in den Programmen angelegt ist, muss daher erhalten bleiben.

Förderprogramme und deren hochschulinterne Verteilungspraxis müssen auf Verbreiterung der geförderter Lehrmaßnahmen abzielen. Neben einer direkt auf die Entwicklung der Lehre – durch strukturelle oder institutionelle Maßnahmen – angelegten Förderung ist dazu auch die Förderung von Teams, Netzwerken oder Multiplikatorinnen und Multiplikatoren denkbar.

### **(4) Erreichtes und Aufgebautes muss erhalten bleiben**

Aufgrund der durch die Qualitätskomponente des Hochschulpakts und des Qualitätspakts Lehre ins System geflossenen zusätzlichen Mittel haben sich Wissen und Kompetenzen im Bereich Lehre sowie der professionell mit Lehre befasste Personenkreis stark vergrößert. Es handelt sich zum einen um Lehrende, die zusätzlich eingestellt wurden. Zum anderen haben wir es mit einer wachsenden Anzahl Beschäftigter in den Unterstützungs- und Entwicklungsstrukturen des so genannten *third space* zu tun – in Hochschuldidaktik, Evaluation und Qualitätsmanagement.

Die aufgebauten Projekte und Stellen ebenso wie das erworbene Wissen und Können und die gewonnene Akzeptanz innerhalb und außerhalb der Hochschulen dürfen nicht verschleppten politische Prozessen und kurzfristigem Projektdenken zum Opfer fallen.

Um dem Verlust von Wissen und Kompetenzen vorzubeugen, müssen daher Projekte auf Basis von Hochschulpakt und Qualitätspakt Lehre verstetigt werden. Dasselbe gilt für die in den Projekten eingerichteten Stellen. Gerade auch wenn Inhalt und Zuschnitt von Projekten an aktuelle Entwicklungen und Erkenntnisse der hochschuldidaktischen Forschung angepasst werden, muss dies mit den darin bereits tätigen Beschäftigten erreicht werden, deren Arbeitsverträge im Zuge der Verstetigung zu entfristen sind.

### (5) Eine zentrale Institution für die Förderung Lehre – nicht auf Kosten der Grundfinanzierung und mit weiterführendem Auftrag

Zentraler Punkt in vielen der bisher vorliegenden Papiere ist die Einrichtung einer „eigenständigen Organisation für die Lehre“<sup>4</sup>. Aus gewerkschaftlicher Sicht besteht zur Frage der Einrichtung einer solchen Institution zunächst weiterer Diskussionsbedarf. Es besteht die Gefahr, dass eine neue Struktur aus dem Budget der für die Lehre vorgesehenen Mittel finanziert wird und damit zu einem erneuten Ausdünnen der Grundfinanzierung beiträgt. Weiter besteht die Gefahr, dass die für das Wissenschaftssystem konstitutive Einheit von Forschung und gefährdet wird.

Es kommt daher darauf an, dass eine solche Institution zum einen nicht zu Lasten der dringend benötigten Grundfinanzierung für Lehre und Lehrentwicklung vor Ort eingerichtet wird. Zum anderen sollte die Institution im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung der Lehre beauftragt werden, nicht nur Gelder zu verwalten, sondern auch die geförderten Projekte zu analysieren, Synergien zu identifizieren und den Transfer der gewonnenen Erkenntnisse zu koordinieren. Die Förderung der Lehre hat sich stets daran auszurichten, dass diese – an Universitäten wie an Fachhochschulen – forschungsbasiert sein muss. Darüber hinaus sollte sie Förderung der Lehr- und Ausbildungsforschung einschließen.

Darüber hinaus sollte diese Institution die an den Hochschulen etablierten Strukturen vernetzen und die Weiterqualifizierung der Beschäftigten über Netzwerke ermöglichen. Hierzu könnten Austauschplattformen zu guter Lehre, Weiterentwicklung der Lehre, Qualitätsmanagement, Hochschuldidaktik und Querschnittthemen gehören.

Die Institution muss partizipatorisch verfasst, von Lehrenden und Studierenden getragen werden und Vertreterinnen und Vertreter der Berufspraxis – Arbeitgeber wie Gewerkschaften – beteiligen.

### Quellen

- CDU, CSU, & SPD (2018). Ein neuer Aufbruch für Europa Eine neue Dynamik für Deutschland Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 19. Legislaturperiode. Online unter [https://www.bundestag.de/resource/blob/543200/9f9f21a92a618c77aa330f00ed21e308/kw49\\_koalition\\_koalitionsvertrag-data.pdf](https://www.bundestag.de/resource/blob/543200/9f9f21a92a618c77aa330f00ed21e308/kw49_koalition_koalitionsvertrag-data.pdf) [05.04.2019]
- Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik dghd (2018). Position des dghd-Vorstandes zur Organisation und Finanzierung der Hochschulbildung nach 2020. Online unter <https://www.dghd.de/politik/> [05.04.2019]
- DLR Projektträger (2019). Wir brauchen eine „Deutsche Lehr- und Weiterbildungsgemeinschaft“. Expertenmeinung Dr. Christian Ganseuer. Online nicht mehr verfügbar; zuletzt unter <https://www.dlr.de/pt/desktopdefault.aspx/tabid-11480/httpstatus-404/> [05.04.2019]
- European Forum for Enhanced Collaboration in Teaching EFFECT & European University Association AUA (2019). Promoting a European dimension to teaching and enhancement. A feasibility study from the European Forum for Enhance Collaboration in Teaching (EFFECT) project. Online unter <https://eua.eu/101-projects/560-effect.html> [05.04.2019]

<sup>4</sup> ursprünglich: Wissenschaftsrat 2017: 34-36; ders. 2018: 36

- Jongmanns, G. (2018). Den Qualitätspakt Lehre nachhaltig nutzen. Beobachtungen und förderpolitische Hinweise zu einer strukturellen Weiterentwicklung der Hochschulen (HIS-HE Institut für Hochschulentwicklung, Ed.). Online unter <https://his-he.de/publikationen/detail/publikation/den-qualitaetspakt-lehre-nachhaltig-nutzen/> [05.04.2019]
- Stifterverband (Ed.) (2018a). Exzellente Lehre braucht Innovation! Positionspapier der Fellows für (digitale) Innovationen in der Hochschullehre. Online unter [https://www.stifterverband.org/veranstaltungen/2018\\_12\\_05\\_quadriga\\_debatte](https://www.stifterverband.org/veranstaltungen/2018_12_05_quadriga_debatte) [05.04.2019]
- Stifterverband (2018b). Wie Lehrinnovationen wirken (können). Anlage zum Positionspapier der Fellows für (digitale) Innovationen in der Hochschullehre. Online unter [https://www.stifterverband.org/veranstaltungen/2018\\_12\\_05\\_quadriga\\_debatte](https://www.stifterverband.org/veranstaltungen/2018_12_05_quadriga_debatte) [05.04.2019]
- Töpfer-Stiftung (2018). Exzellente Lehre braucht Netzwerke! Stellungnahme. Online unter [https://lehrehochn.de/wp-content/uploads/2018/12/exzellente\\_lehre\\_braucht\\_netzwerke\\_19.12.2018.pdf](https://lehrehochn.de/wp-content/uploads/2018/12/exzellente_lehre_braucht_netzwerke_19.12.2018.pdf) [05.04.2019]
- Wiarda, J.-M. (2018a, October 22). Das Konzept im Hintergrund. Der Wissenschaftsrat will eine "eigständige Organisation" für die Lehre als Nachfolge für den auslaufenden Qualitätspakt. Die Hochschulrektorenkonferenz will das verhindern. HRK-Präsident Peter-André Alt hat jetzt ein Strategiepapier in die politischen Beratungen eingespielt, das es in sich hat. Online unter <https://www.jmwiarda.de/2018/10/22/das-konzept-im-hintergrund/> [05.04.2019]
- Wiarda, J.-M. (2018b, November 21). Verantwortung übernehmen. Der Studierendenverband fzs will die Zukunft des Qualitätspakts Lehre mitgestalten – als gleichberechtigter Partner der HRK. Ein Interview. Online unter <https://www.jmwiarda.de/2018/11/21/verantwortung-uebernehmen/> [05.04.2019]
- Wiarda, J.-M. (2018c, December 4). Wir brauchen eine Lehrgemeinschaft – und einen breiteren Diskurs. Online unter <https://www.jmwiarda.de/2018/12/04/wir-brauchen-eine-lehrgemeinschaft-und-einen-breiteren-diskurs/> [05.04.2019]
- Wissenschaftsrat (2017). Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Online unter <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf> [05.04.2019]
- Wissenschaftsrat (2018). Hochschulbildung im Anschluss an den Hochschulpakt 2020. Positionspapier. Online unter <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7013-18.pdf> [05.04.2019]