

Strukturen 5: Zeitprobleme, Anerkennung, Leistungszulagen, Netzwerke

ALBERT KÜMMEL-SCHNUR: Die Ressource Zeit ist immer prekär. Transferaktivitäten sind meist zeitintensiv. Das lässt sich adäquat kaum in Studienverlaufsplänen abbilden. Gibt man solchen Aktivitäten jedoch einen Raum – etwa in Form eines eigenen Transfermoduls mit einer modul-, aber nicht veranstaltungsbezogenen Menge an ECTS –, dann können sie auch die knappen Zeitressourcen etwas rationaler verwalten.

STEPHANIE JÖRRES: Eine ganz klare Zumutung vor allem für Wissenschaftler:innen ist natürlich der Aspekt Zeit. Wissenschaftler:innen sollen natürlich vor allem forschen und lehren und sind mit diesen beiden Hauptaufgaben bereits sehr ausgelastet. Die zusätzliche Forderung neben dem Transfer der Forschungsergebnisse nun auch noch Transfer in der Lehre mitzudenken und auch umzusetzen, strapaziert die ohnehin knappen Zeitressourcen der Wissenschaftler:innen noch mehr. Zudem erhält man als Wissenschaftler:in durch gute und innovative Lehre immer noch nicht die Anerkennung, wie durch gute und innovative Forschungsergebnisse.

HIRAM KÜMPER: Die eine große Zumutung ist natürlich, dass es viel, viel mehr Zeit – und zwar: kaum im Vorfeld exakt planbare Zeit – kostet als alle konventionellen Erwartungen, die im universitären Kontext an uns herangetragen werden. Projekte müssen angebahnt werden; es muss (eigentlich) Vertrauen zwischen einem selbst und den Projektpartnern aufgebaut werden; es fallen viel, viel mehr Rückfragen von Studierenden an, die man i.d.R. auch nicht so aus der Hüfte heraus beantworten kann wie viele Fachfragen. Vor allem aber die Kontaktzeiten mit den Projektpartnern können sich leicht gewaltig aufsummieren. Zumindest wenn man es ernst meint und erfolgreich sein will. Einzelne Ansätze, die für Transfer in der Lehre wichtig sein können, machen das ja gerade zum Kern: der community-based-research-Ansatz zum Beispiel. Da entwickelt man die Frage, was der ›Projekterfolg‹ eigentlich ist, ja stetig iterativ mit den Partnern weiter. Finde ich sehr, sehr sympathisch. Und unfassbar anstrengend.

Deshalb machen, glaube ich, auch so verhältnismäßig deutlich weniger Professor:innen Transferprojekte und viel mehr der Mittelbau. Darüber zu schimpfen, ist auch Mangel an Institutionenverständnis. Es schickt sich zwar nicht, als Vertreter über die Belastung der eigenen Statusgruppe zu sehr zu jammern – aber es ist einfach schon ein Unterschied, ob man 9

SWS oder 2 SWS vorbereiten muss; ob man ständig Gremien, Personalfragen, Formulare und gottweißwas vor der Brust hat, und jetzt seit einiger Zeit ja auch ständig Geld irgendwoher erbetteln soll. Da hat der Druck aus allen Richtungen, sich hier und da auch noch zu engagieren, in den letzten Jahren massiv zugenommen, zugleich auch der Frust, weil man immer weniger damit bewegen kann, weil zugleich die Reglementierung durch die Zentrale (Verwaltung, Rektorat, Ministerium ...) immer mehr zunimmt. Also, kurz gesagt: Ich verstehe ganz gut, wenn viele Kolleg:innen sich nicht auch noch die Causa Transfer ans Bein binden möchten. Gerade in den Geistes- und Kulturwissenschaften, wo ja die Gegenstände selbst häufig schon etwas mehr Reden verlangen.

THOMAS S. HOFFMEISTER: Und der Ansatz, den bisher die Regierungen gemacht haben, das Lehrdeputat von 8 auf 9, am liebsten hätten sie es ja vermutlich noch höher, SWS zu erhöhen, wird nicht dabei helfen, dass Lehrende über die Lehre miteinander reden, weil das andere große Thema, was wir inzwischen auch dokumentiert haben, ist, dass über die letzten 20, 30 Jahre der Anteil der Zeit, den Hochschullehrende für Lehre aufwenden, von etwas über 40 % auf etwas über 20 % gesunken ist, während der Aufwand für Administration gegenteilig gestiegen ist. Das heißt, wenn wir jetzt über Strukturen reden, dann müssen wir über strukturelle administrative Verschlankung der Universitäten reden. Dringend darüber nachdenken, mit was für einem Ballast wir uns versehen.

HIRAM KÜMPER: Das Positive andersherum: Ich glaube, mit Transfer kann man sich, wenn man es ernst meint und dafür brennt – denn nur dann ist es ja irgendwie authentisch – heute auch für die eigene akademische Karriere ein gutes Fleißkärtchen auf den eigenen Markenkern kleben. Ich habe schon das Gefühl, dass das auch in Berufungskommissionen und ähnlichen Kontexten durchaus goutiert wird – unter Umständen aus den falschen Gründen, klar. Aber immerhin: es kommt häufig gut an. Jeder akademische Nachwuchs müsste aber vermutlich sehr gut abwägen, ob die investierte Zeit nicht in andere, in diesem Geschäft momentan noch härtere Währung, nämlich Drittmittel und Forschungsergebnisse, besser investiert ist. Und das ist eigentlich sehr, sehr schade. Denn die einen, die noch etwas zu verlieren haben, pokern letztendlich, wenn sie Transferprojekte in der Lehre machen, die allzu viel Aufwand erzeugen (und welches, mal ehrlich, erzeugt wenig Aufwand?!). Und die anderen, die wenigstens beruflich schon einmal angekommen sind, werden systemisch davon abgehalten, weil sie in allererster Linie für sich selbst und ihr eigenes Selbstverständnis etwas gewinnen können – aber sonst eher mit Hindernissen und Mehrarbeit zu rechnen haben. Hier fehlt es also insgesamt noch an Anerkennung von Transfer als eigenständige dritte Währung neben Forschung und Drittmitteln – und eigentlich natürlich Lehre, die aber leider ja an deutschen Universitäten trotz hoffnungsvoller Entwicklungen in den letzten Jahren auch noch weit davon entfernt ist, eine wechselkursfähige Währung im Anerkennungsgeschäft zu werden.

Über Transfer als ›Zumutung‹ (und die Wege, das zu ändern) kann man also letztlich eigentlich erst sinnvoll reden, wenn man sich einig ist, dass er von allen gewollt wird. Ansonsten fallen wir wieder einmal in die Falle, uns selbst zu bemitleiden, dass die vielen Segnungen,

die wir dem Universitätssystem anbieten, von vielen Akteuren gar nicht gewollt sind. Das kennen wir doch, wenn wir ehrlich sind, alle: in der Hochschuldidaktik zum Beispiel; oder im Bereich der Digitalisierung. Aber bei den Lehrinnovationen ist es eigentlich am deutlichsten zu sehen: Da besteht häufig gar kein Wollen für Veränderung. Und dann müsste man schon auch zugestehen, dass es an den Veränderern (also im Zweifel hier: an uns) liegt, klar zu machen, warum die Veränderung notwendig oder doch wenigstens wünschenswert ist. Insofern fände ich ›Zumutung‹ zwar eine profund richtige, aber kommunikativ eine strategisch problematische Bezeichnung. Es provoziert geradezu die Reaktion ›Dann lasst es doch; hat Euch doch niemand drum gebeten.‹ Und in der derzeitigen hochschulpolitischen Situation stimmt das ja sogar weitestgehend noch: An den Universitäten selbst – weniger vermutlich an den Fachhochschulen – bittet uns in der Regel wirklich niemand; und wenn überhaupt, dann am ehesten die Zentrale, also das Rektorat oder Präsidium, denn die sind am nächsten an den politischen Entscheidern gebaut, also an den Ministerien, für die Transfer (zum Glück) so ein zunehmendes Thema ist. Und selbst die wollen ja i.d.R. ›Transfer‹ (Punkt) und nicht ›Transfer in der Lehre‹.

Also, kurz gesagt: Ich wäre vorsichtig damit, von ›Zumutung‹ zu sprechen. Jedenfalls erst einmal überlegen, wem gegenüber!

CLAUDIA SCHLAGER: Ich halte die Zumutungen alle für lösbar, wenn es einen erklärten Willen der Hochschulleitungen gibt, transferorientierte Formate zu fördern bzw. es unterstützen, dass Drittmittel dafür eingeworben werden können. Es ist häufig ein strukturelles Problem – wenn die Studiengangsentwicklung und das Qualitätsmanagement der Hochschule eingebunden werden und transferorientierte Lehrformate auf der Prozessebene mitdenken, dann kann man die curriculare Verankerung beispielsweise leicht voranbringen.

HIRAM KÜMPER: Ich sage das nicht als Abwehrhaltung, sondern weil man daraus, glaube ich, einen Schuh machen kann. Einen Schuh von Selbstbewusstsein, der dann auch besser passt. Denn wenn man andererseits erst einmal Konsens hergestellt hat, dass Transfer grundsätzlich gewollt ist, dann kann man auch selbstbewusster darüber sprechen, was es dafür braucht und befindet sich nicht immer in der Lage, sein kleines, prophetisches Baby mit dem Geld und der Zeit von anderen, die noch nicht wirklich überzeugt sind, wickeln zu wollen (was ja sonst leider viel zu leicht der Eindruck bei vielen Innovationen in der Hochschullehre ist).

Ich glaube, es führt kein Weg daran vorbei, erst diese Basis zu klären und den Konsens herzustellen. Das geht letztlich am nachhaltigsten, indem man ›Transfer in der Lehre‹ als Governance-Thema an der eigenen Hochschule etabliert. Dafür wiederum braucht die Hochschulleitung. Und deren Währung kann man als Hochschulangehöriger ja in der Regel am besten abschätzen: sind das Drittmittel, ist das Öffentlichkeit ...? Es ist (völlig nachvollziehbarerweise) in der Regel nicht der bloße Sachgrund, also die vernünftige Einsicht darin, dass ›Transfer in der Lehre‹ einfach gut ist. Glücklich, wer das in seiner Hochschule so leicht vorfindet. Aber es dürfte der Einzelfall sein. Und dafür können meist auch die Hochschulleitungen

nix – denn die haben Druck genug von allen Seiten. Hier greift wieder das Stichwort ›Institutionenverständnis‹. Also: Erstmal in Ruhe darüber nachdenken, was für die Gegenseite wichtig ist und an welchen Punkten man sie positiv gegriffen kriegt, statt in die Forderungshaltung zu verfallen.

Und – tataaaa, jetzt kommt die positive Wendung – das geht ja im Moment sogar ganz gut. Zumindest in Baden-Württemberg. Das geht, eben weil es diese Möglichkeit sowohl der materiellen Anschubunterstützung (Geld und Unterstützung durch ›geldwerte Leistungen‹ wie z.B. das Tübinger Videoprojekt¹) als auch der ideellen Unterstützung durch Öffentlichkeitsarbeit und die mittelbare Anbindung an die ministeriale Ebene gibt. Denn mit TRAFO werden ja genau solche Währungen ausgeschüttet, die für Hochschulleitungen in der Regel wichtig sind – und wichtig sein müssen (Geld, öffentliche Wahrnehmung; Engagement, das vom Ministerium wahrgenommen wird). Das ist genau die Allianz, die wir brauchen, um Transfer in der Lehre weiter oben bei uns in den Hochschulen anzusiedeln. Hoffentlich ziehen da anderen Bundesländer nach.

SIBYLLE MÜHLEISEN: Da Transferprojekte in der Lehre trotz Unterstützungsstrukturen sehr aufwändig für alle beteiligten Akteure sind, bedarf es der Kreditierung der Studierenden als auch der Deputatsanrechnung für die Lehrenden.

ALBERT KÜMMEL-SCHNUR: Der hohe persönliche Einsatz ist wohl nur in einer Kultur der Anerkennung förder- und erhaltbar. Wer sich gesehen und gewertschätzt fühlt, wird den Mehraufwand gern erbringen. Ich spreche dabei nur von denjenigen Menschen, die ohnehin bereit sind, sich für solche Projekte einzusetzen. Davon gibt es immer genug, und Transfer muss auch nicht von allen Mitgliedern eines Fachbereichs oder einer Fakultät geleistet werden.

CLAUDIA SCHLAGER: Was die Anerkennung von transferorientierten Lehrformaten anbelangt, besteht häufig noch viel Luft nach oben. Auch das ist ein Thema, das die Hochschulleitung angehen sollte – mit den Lehrenden gemeinsam. Die wissen selbst am besten, welches Anerkennungsformen wären, die sie adäquat finden.

THOMAS S. HOFFMEISTER: Ich rede gern von Incentives. Und wann immer ich das tue, sagen die Lehrenden, ja, das braucht's. Und wenn ich dann woanders hingehe, wo man mehr darüber entscheidet, wie sehen die Strukturen an der Universität aus, dann heißt es oft, man könnte ja nicht alles belohnen und bezahlen. Komischerweise wird aber in der Forschung alles

¹ Gemeint ist die Unterstützung von Transfer-Lehre-Veranstaltungen im Rahmen des Verbundprojektes transferorientierter Lehre Baden-Württembergs (www.trafo-bw.de) durch das Zentrum für Medienkompetenz der Universität Tübingen. Dort kann man beispielsweise Projekte durch einen Film darstellen lassen.

und jedes belohnt. Wie bekommen wir das umgesetzt, dass Lehre in Leistungsbezügen honoriert wird. In den Katalogen steht sie teilweise drin, aber wie viele unserer Rektor:innen sind stärker forschungs- als lehraffin? Ich behaupte: die deutliche Mehrheit. Und es sind natürlich die Rektor:innen, die über die Leistungsbezüge entscheiden. Dazu kommt: wie misst man denn das Besondere, das Exzellente an der Lehre? Wir wissen doch alle, die Evaluation und das Votum begeisterter Studierender sind es noch nicht. Welche Kriterien haben wir? In der Forschung haben wir diese Proxys. Wir wissen, dass die durchaus kritisch zu sehen sind – Zitationen, Publikationen, h-Index, all diese Geschichten, Drittmittel. Das fängt ja schon damit an, dass Geisteswissenschaftler sich schwerlich mit Ingenieuren vergleichen können, wenn es um die Drittmitteleinwerbung geht, weil man in den Buchstabenwissenschaften keine große, teure Maschine für eine Million braucht.

ALBERT KÜMMEL-SCHNUR: *Es gibt eine Spannung zwischen dem, was vielleicht die Zentrale will und dem, was die Dezentrale bereit ist zu leisten. Jetzt muss man vermitteln, und das Vehikel, das zu bewerkstelligen, sind z.B. die incentives. Gibt es noch andere Möglichkeiten oder läuft das nur über Anreize? Also wie kriegt man eine Community hin? Wie kriege ich es hin, dass Kolleginnen und Kollegen auf einen einfachen Vorschlag wie ›Hört mal zu, lasst uns mal austauschen‹ die schlichte Reaktion kommt ›Hey, ja, klar, warum nicht? Sag' ich Dir. Habe ich keine Angst vor.‹*

THOMAS S. HOFFMEISTER: *Ich stimme dir zu, es braucht Communities. Ich habe z.B. vorgeschlagen, doch ein System zu etablieren, bei dem Lehrende andere Lehrende besuchen und beraten. Die müssten allerdings eine didaktische Minimalausbildung erhalten. Und vielleicht für diese Arbeit im Jahr eine Semesterwochenstunde abrechnen können. Jeder: r begleitet halt mal einen anderen ein Semester lang, geht ein paarmal hin, redet mit ihr/ihm hinterher über die Lehre. Allein das würde etwas zustande bringen: man würde tatsächlich anfangen, über Lehre miteinander zu reden.*

Derzeit haben wir eine ganz außergewöhnliche Situation, weil wir wissen, dass wir im nächsten Semester (Sommersemester 2020) wegen der Corona-Pandemie ausschließlich Online-Lehre machen können. Ich sehe nicht, dass wir irgendeinen Studierenden auf dem Campus haben werden oder auch nur das Risiko eingehen. Wie geht man damit um? Wir haben ganz viele Rezepte. Wir haben das Zentrum für Multimedia in der Lehre, die können einem sagen, worauf man achten sollte, was man nicht machen sollte usw. Trotzdem wird das für die Lehrenden total schwer werden, sich darauf einzulassen. Ich habe den Studiendekanen gesagt ›Sorgt dafür, dass ihr Communities von Lehrenden habt, die sich gegenseitig helfen, diese Schritte zu machen. Das alleine zu machen, ist unendlich schwer. Wenn man sich gegenseitig berät, wird es einfacher: Wie geht denn das? Hast Du mit der Software schon mal gearbeitet und hast Du das hingekriegt? Da wird man in dieser Situation wahrscheinlich stärker geneigt sein, mal andere zu fragen und vielleicht entwickelt sich ja etwas Positives aus der Krise. Ich hoffe ja immer, dass solche großen Krisen auch ihre positiven Seiten haben, also das eine ist, dass ich nicht glaube, dass wir mit Digitalisierung auf den

status ante zurückfallen und das andere ist, dass vielleicht dieses »Oh, ich hab tatsächlich Kolleg:innen und Kollegen, mit denen ich darüber reden kann, wie ich meine Lehre mache und die mir helfen, bestimmte Sachen umzusetzen. Dass das ein bisschen Schule macht und vielleicht ein bisschen am Leben bleibt, aber wir müssen das in irgendeiner Weise strukturell unterstützen. Wie, da gibt es bestimmt verschiedene gute Wege, wie man's machen kann, aber wir müssen es strukturell unterstützen.

Es geht ja darum, dass man Netzwerke schafft. Das ist schon schwierig. Wir haben ja alle möglichen Persönlichkeiten an den Universitäten. Wir haben hervorragende Forscherinnen und Forscher, die nicht das leiseste Interesse haben an Lehre, und die möchten auch keine Community der Lehrenden haben. Je weiter sie davon wegkommen, umso besser ist es. Lehre ist eine Störung. Das andere Extrem haben wir auch. Wir haben begeisterte und begeisternde Lehrende, die aber die Forschung total vernachlässigen und sich ausschließlich für die Lehre engagieren. Beides ist nicht das, was wir eigentlich wollen. Wir haben dann alle Schattierungen dazwischen. Wir haben aber auch Personen, die sind tatsächlich fantastisch in der Forschung und auch fantastisch in der Lehre. Das sind aber die Ausnahmeerscheinungen. Da braucht man schon sehr spezielle und sehr hohe Begabungen, die bringen nicht alle mit. Es gibt nur wenige Personen, die das wirklich beides auf dem hohen Level können. Und die Frage ist ja jetzt, wie kommt man dazu, dass man die, die vielleicht willig sind, also also gute Forscher:innen sind, auch mit einfängt in eine solche Community der Lehrenden. Und ich glaube halt, mit dem Wegfall von administrativer Last entstünden Freiräume, die genutzt werden könnten. Vielleicht muss man – dann sind wir wieder bei Incentives – das in einer Weise honorieren, wie man halt auch honoriert, wenn Leute viel Gremienarbeit machen. Irgendwie wird man Strukturen schaffen müssen.

Doch die wichtige strukturelle Veränderung ist die Veränderung in den Köpfen. Das wir Einsatz für die Lehre, Mitarbeit in einer Community von einander beratenden Lehrenden und als spezielles Format Lern-/Lehrszenarien mit Transferanteil für etwas Selbstverständliches halten. Dass man sowas eben macht.