

Themenfeld 8: Ausübung der Lehrtätigkeit & Betreuung von Studierenden

Selbstverständlich unterliegen die meisten Verbandsmitglieder Deputatsverpflichtungen. Gleichzeitig ist aber klar, dass es zu Terminkonflikten kommen kann – die VHB-Pfingsttagung ist dafür ein gutes Beispiel. Ist es zulässig, wenn dann wissenschaftliche Mitarbeiter/innen die Lehraufgaben übernehmen? Welche anderweitigen Verpflichtungen möge dies rechtfertigen, welche nicht? Wie häufig ist so ein Konflikt pro Semester akzeptabel? Wie gehen wir mit Evaluationen um? Welche Betreuungsleistungen können Studierende von den Dozent/innen erwarten?

Vorbemerkungen

Lehre ist eine der Kernaufgaben einer Hochschullehrerin bzw. eines Hochschullehrers. Die Anforderungen, die eine gute Lehre stellt, sind auf der einen Seite genereller Natur (z.B. Wecken von Interesse für die präsentierten Lehrinhalte), auf der anderen Seite davon beeinflusst, für wen speziell die Lehre erbracht wird. Ein Pre-Experience-Programm wie das Bachelor-Programm hat z.B. spezifische Lehrziele und muss diese für sehr junge Menschen erfüllen. Letztere haben andere Vorkenntnisse als etwa Studierende in einem Executive MBA-Programm, die über umfangreiche praktische Erfahrung verfügen.

Im Folgenden sei versucht, *allgemeine Beispiele* guter fachlicher Praxis zu geben. Sie sind im Zweifel an den entsprechenden Programmkontext anzupassen.

Um die vielfältigen Elemente guter fachlicher Praxis im Bereich Lehre zu ordnen, sei im Folgenden in gute fachliche Praxis hinsichtlich der Lehrinhalte, der Lehrmethodik, des Lehrprozesses, des Einsatzes der Lehrkräfte und weiterer Aspekte unterschieden. Das Papier wird abgeschlossen durch Aussagen über gute fachliche Praxis hinsichtlich der Abschlussarbeiten.

Gute fachliche Praxis hinsichtlich der Lehrinhalte

Gute fachliche Praxis der Lehre beginnt bei der Bestimmung der adäquaten *Lehrziele*. Zu formulieren sind solche, die den Erwerb von denjenigen Kompetenzen ermöglichen, die die Studierenden für den weiteren Verlauf des Studiums und ihre anschließende bzw. weitere berufliche Tätigkeit brauchen (Lernziele als Bestimmungsfaktoren der Lehrziele). Diese Qualifikationen sollten für jede einzelne Lehrveranstaltung vorher geplant und an die Studierenden kommuniziert werden. Hierzu dienen z.B. Syllabi. Unterlagen dieser Art können neben der Vorstellung der inhaltlichen Elemente und des Aufbaus der Veranstaltung auch genutzt werden, den Studierenden einen verständlichen Einblick in die Ziele der Veranstaltung geben, ihnen die Einordnung der Veranstaltung in den Fächerkanon (z.B. durch den expliziten Bezug zu den Inhalten anderer Lehrveranstaltungen) zu vermitteln, die Prüfungsbedingungen zu erläutern und ihren Bezug zur Praxis einerseits und ihre Einordnung in die Theorie andererseits klar zu machen – beide letzteren Aspekte sind unverzichtbarer Bestandteil einer universitären Ausbildung im Fach Betriebswirtschaftslehre. Es macht Sinn, auf derartige Unterlagen entsprechend hohe Aufmerksamkeit zu richten und eher ausführliche als knappe Hinweise zu geben sowie für eine einheitliche Struktur dieser Hinweise innerhalb eines Programms zu sorgen.

Keine gute fachliche Praxis wäre es, die Lehrziele weniger an den zu vermittelnden Kompetenzen als primär an den persönlichen Vorlieben der Dozentinnen bzw. Dozenten (z.B. eigenen Forschungsschwerpunkten) auszurichten. Dies betrifft nicht nur die Lehrziele, sondern auch die einzelnen Lehrinhalte. Die Idee der Einheit von Forschung und Lehre findet ihre Grenze dort, wo der Bildungsauftrag gefährdet wird. In gleicher

Weise sollten Aspekte einer leichten Prüfbarkeit (Vermeiden von reinem Auswendiglernen und dem Vermitteln des Eindrucks, Antworten ließen sich generell in die eindeutigen Kategorien richtig oder falsch einordnen) keinen wesentlichen Einfluss nehmen. Schließlich sollte auch der Wunsch, eine möglichst gute Beurteilung der Veranstaltung im Rahmen einer ggf. erfolgenden Lehrevaluation der Studierenden zu erhalten, nicht die Auswahl des Stoffes beeinflussen. Ohnehin scheint die Wirksamkeit einer Strategie „gute Noten gegen gute Evaluationen“ empirisch gesehen nicht erfolgreich zu sein.

Unabhängig davon sollte die Dozentin bzw. der Dozent die Lernziele in eigener Verantwortung dem Fach und den Studierenden gegenüber festlegen. Dies bedeutet auch eine wünschenswerte Unabhängigkeit von opportunistischen, dem Lernerfolg nicht dienlichen Wünschen der Studierenden oder kurzfristigen Anforderungen des Arbeitsmarktes. Im Fall von Inhouse-Programmen im Bereich der Executive Education bedeutet die Verantwortung der Dozentin bzw. des Dozenten, die Wünsche des Unternehmens mit den eigenen Vorstellungen über eine gute Lehre in Einklang zu bringen.

Zur guten fachlichen Praxis gehört schließlich auch, eine angemessene *Aktualität der Lehrinhalte* sicherzustellen (Weiterentwicklung der Studienpläne). Dies betrifft sowohl die Entwicklungen in den zugrunde liegenden Wissenschaftsgebieten als auch in der einschlägigen Praxis. Letzteres dient dazu, dass die Studierenden Lehrinhalte in ihrer Erfahrungswelt verorten können.

Gute fachliche Praxis hinsichtlich der Lehrmethodik

Zu einer guten Praxis der Lehre gehört auch die sorgfältige Auswahl der Lehrmethodik. Als generelle Aussage lässt sich festhalten, dass eine rein vorlesungsorientierte Präsentation des Stoffes heute – von Ausnahmefällen abgesehen – nicht mehr auszureichen scheint. Passive Lernformen sollten durch aktive ergänzt oder ersetzt werden. Neue Medien bieten neue Möglichkeiten der Unterrichtsgestaltung (z.B. Einsatz von Wikis, Blogs, Diskussionsforen). Es ist gute fachliche Praxis, die unterschiedlichen Lehrformen und ihre Entwicklungen zu kennen und in kombinierter Form einzusetzen („Blended Learning“).

Bei der Wahl der jeweiligen Lehrmethodik sind die unterschiedlichen Lernziele, Motivationen und Voraussetzungen der Studierenden zu berücksichtigen. Dies bedeutet auch, sich der Heterogenität der Studierenden hinsichtlich des Ausbildungshintergrundes, der universitären Vorkenntnisse, des Fähigkeitspektrums und der Sprachfähigkeiten bewusst zu sein und dies durch die Ausdifferenzierung der vermittelten Inhalte und die Ausgestaltung des didaktischen Konzeptes zu berücksichtigen.

Für einen großen Teil der Veranstaltungen gehört es auch zu guter fachlicher Praxis, einen adäquaten Mix von Methoden, Theorien und empirischen Befunden umzusetzen. Bei letzterem kann es sinnvoll sein, Praktiker in die Lehre einzubeziehen.

Gute fachliche Praxis hinsichtlich der Durchführung der Lehrveranstaltungen

Generell macht es eine gute fachliche Praxis der Lehre im Hörsaal aus, Begeisterung oder zumindest Interesse für die Inhalte des Faches zu wecken. Mehr auf einer instrumentellen Ebene sind folgende Aspekte für eine gute fachliche Praxis in der Lehre wichtig:

Die einzelnen Lehrveranstaltungen sollten sorgfältig vorbereitet werden. Ebenso sollten den Studierenden entsprechende Veranstaltungsunterlagen an die Hand geben werden. Ein Übermaß an Folien ist z.B. dabei ebenso zu vermeiden wie zu umfangreiche Literaturverweise, die die Studierenden bei der Vor- und Nachbereitung des Stoffes überfordern würden. Hier liefert die Regel „Ein ETCS (European Credit Transfer and Accumulation System)-Credit entspricht ca. 30 Stunden Arbeitszeit der Studierenden“ den relevanten Bezugspunkt.

Innerhalb der Veranstaltungen sollten die Dozent/innen auf Fragen der Studierenden eingehen und sie in ihrem Lernprozess unterstützen. Die Studierenden sollten auch zum kritischen Hinterfragen der Lehrinhalte und zum Weiterdenken über die besprochenen Inhalte hinaus ermuntert werden. Eine entsprechende Ausgestaltung des Leistungsnachweises (z.B. durch die Formulierung entsprechender Klausurfragen) kann dies adäquat unterstützen.

Zur guten Praxis gehört es auch, *faire Prüfungen* vorzunehmen, in denen der Stoff der Veranstaltungen in geeigneter Weise ausgewogen abgeprüft wird. Dies sollte auch eine vorherige, zutreffende Kommunikation der Prüfungsinhalte beinhalten (z.B. im Syllabus). Die häufiger von Studierenden monierte Praxis, anderen Stoff als prüfungsrelevant anzugeben, als den, der dann auch abgefragt wird, widerspricht guter fachlicher

Praxis im Bereich der Lehre. Die Kommunikation hinsichtlich der Prüfungen sollte auch die gewählte Bewertungsstrategie beinhalten (etwa relative Bewertung innerhalb der Teilnehmer des Kurses z.B. durch Nutzung eines Notenkorridentors (z.B. Mittelwert zwischen 1,7 und 2,3) oder absolute Bewertung gegen eine fiktive Grundgesamtheit). Eine besondere Sorgfalt muss der Bewertung von Gruppenarbeiten gewidmet werden. Hier ist ein Trittbrettfahrertum durch geeignete Kontrollen (z.B. gerichtete Fragen bei Gruppenpräsentationen) zu vermeiden.

Für die Bewertung der erbrachten Prüfungsleistungen ist – selbstverständlich – eine strikte Neutralität sicherzustellen. Sie betrifft in besonderem Maße z.B. die Prüfungsleistungen eigener Hilfskräfte oder Fälle persönlicher Beziehungen zwischen Korrekturassistenten und Studierenden. Generell ist es (nicht nur) in diesem Zusammenhang nicht opportun, Geschenke von Studierenden anzunehmen.

Wenn eine Prüfungsleistung durch mehr als einen Beurteilenden zu bewerten ist, ist sicherzustellen, dass diese – zumeist durch rechtliche Vorschriften ausgelöste – Regelung nicht nur formal, sondern auch inhaltlich erfüllt wird. Hierbei erscheint eine buchstabengetreue Umsetzung unrealistisch. Angemessenheit ist zu gewährleisten. Das kann z.B. bei einer parallelen Korrektur einer Klausur durch einen Hochschullehrer und einen Assistenten bedeuten, dass ersterer konkrete Vorgaben für die Durchführung der Korrektur macht, letzterer innerhalb dieser Vorgaben korrigiert und der Hochschullehrer anschließend diese Korrekturen stichprobenweise überprüft.

Damit die Studierenden aus ihren Fehlern lernen können, ist ihnen ein hinreichender Einblick in die Beurteilung ihrer Prüfungsleistungen zu geben (z.B. in entsprechenden Terminen der Einsichtnahme oder durch schriftliche Rückmeldung im Rahmen einer Mail, die die Lösungsmöglichkeiten für eine Klausur erläutert und Hinweise gibt, welche Fehler bei der Bearbeitung der Klausur gemacht worden sind).

Weiterhin umfasst gute fachliche Praxis, systematisch die Rückmeldung der Studierenden zu den Inhalten der Veranstaltung, ihren Verlauf und dem Lernerfolg einzuholen. Dies bedeutet auf Seiten der Dozent/innen, eine Evaluierung der Veranstaltung als notwendiges Instrument zur Verbesserung der Lehre zu akzeptieren und umzusetzen. Dies heißt auch, in den Evaluationen von Seiten der Studierenden angesprochenes Verbesserungspotenzial – im Sinne eines „Closing the Loop“, wie es die amerikanische Akkreditierungsagentur AACSB im Rahmen des Feldes „Assurance of Learning“ vorsieht – zu prüfen und ggf. direkt oder entsprechend angepasst umzusetzen. Dies heißt aber nicht, den Vorschlägen blind zu folgen. Die Verantwortung für die Inhalte der Veranstaltungen verbleibt bei dem Dozenten bzw. der Dozentin. Ein studentenfreundliches Verhalten hilft besser zu lehren, findet aber seine Grenze dort, wo die Studierenden nicht hinreichend beurteilen können, was sie wie zu lernen haben.

Gute fachliche Praxis hinsichtlich des Einsatzes der Lehrkräfte

Der Lernerfolg einer Veranstaltung wird wesentlich durch ihre Dozentin bzw. ihren Dozenten bestimmt. Gute fachliche Praxis beinhaltet, den Studierenden zu vermitteln, dass Lehre Spaß macht und für die Dozentin bzw. den Dozenten keine lästige Pflicht darstellt. Die Dozent/innen sollten darüber hinaus den Studierenden offen, ernsthaft, freundlich und mit Respekt begegnen.

Gute fachliche Praxis ist es auch, die angenommenen Termine persönlich wahrzunehmen und Vertretungen auf absolute Ausnahmefälle zu begrenzen. Lehre hat hier Vorrang gegenüber den anderen Aufgaben einer Hochschullehrerin bzw. eines Hochschullehrers. Angesichts der zeitlichen Enge der heutigen Curricula sollten auch Verschiebungen von Veranstaltungen möglichst vermieden werden.

Um eine Vertretung besonderer Art handelt es sich, wenn ein Dozent ein Forschungsfreisemester hat. Hier sind alle curricularen Freiheitsgrade auszuschöpfen, um die Lehrqualität nicht nennenswert zu verschlechtern. Hierfür steht der Dozent auch während der Zeit des Forschungsfreisemesters in der Verantwortung. Eine Übertragung von Veranstaltungen an Assistenten sollte dabei der Ausnahmefall sein.

Wünschenswert ist schließlich die Übernahme von Lehraufgaben über das ganze Spektrum der Studienprogramme (Bachelor-, Master-, Doktoranden-, eventuell auch Executive-Programme) hinweg.

Gute fachliche Praxis hinsichtlich weiterer, mit der Lehre verbundener Prozesse

Lehre endet nicht im Hörsaal. Den Studierenden sollte auch außerhalb der Veranstaltungen genügend Möglichkeit geben werden, Fragen zu stellen. Restriktive Sprechstundenregelungen sind so weit wie möglich zu vermeiden.

Wenn sinnvoll möglich, sollten Hochschullehrer/innen die Studierenden auch aktiv bei der Berufswahl und auf dem Weg in den Beruf unterstützen. Hierbei sollten die Interessen der Studierenden im Vordergrund stehen. Die bedeutet auch, dass eine Vermittlung von Studierenden in Unternehmen hinein, die mit wirtschaftlichen Vorteilen für den Lehrstuhl/das Institut und/oder den Hochschullehrer verbunden ist, problematisch ist und einer besonderen Transparenz bedarf.

Gute fachliche Praxis ist es schließlich auch, den Studierenden – wenn nötig – angemessene Grenzen aufzuzeigen, die im Umgang miteinander, in der Kommunikation oder im Verhalten zwischen Studierenden und zwischen diesen und der Dozentin bzw. dem Dozenten beachtet werden müssen.

„Gute Lehre“ kann man – zu einem Teil wenigstens – lernen. Zahlreiche Hochschulen bieten Weiterbildungen im Bereich der Hochschuldidaktik an. Die Annahme solcher Angebote bedeutet keinen Gesichtsverlust, sondern ist allen Hochschullehrer/innen über das gesamte Berufsleben hinweg zu empfehlen. Selbstverständlich empfiehlt es sich auch, Fachbücher zur Hochschuldidaktik zu Rate zu ziehen.

Gute fachliche Praxis hinsichtlich von Graduiierungsarbeiten¹

Für die Ausgabe und Betreuung von Abschlussarbeiten (z.B. Bachelor-Thesis) gelten die angesprochenen Punkte sinngemäß. Stets ist der Charakter der Abschlussarbeit als ein wesentlicher Bestandteil des Lernfortschritts der oder des Studierenden zu berücksichtigen, was die Nähe der Themenstellung zur Forschung begrenzt.

Noch deutlicher ist die Grenze bei solchen Arbeiten zu ziehen, die in Verbindung mit Unternehmen erstellt werden. Weder dürfen solche Arbeiten dominant auf die Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtet sein, noch möglichen persönlichen (Einkommens-)Zielen des Betreuers dienen. Um eine guter fachlicher Praxis entgegenstehende Interessenvermischung zu vermeiden, sollten jegliche finanzielle Transaktionen (z.B. Mittel für die Übernahme der Betreuung einer solchen Graduiierungsarbeit) vermieden werden.

Neben der Formulierung einer geeigneten Themenstellung ist eine hinreichende Betreuung der Studierenden im Erstellungsprozess zu gewährleisten. Im Falle einer in Zusammenarbeit mit Dritten erfolgenden Graduiierungsarbeit sollte sichergestellt sein, dass der betreuende Hochschullehrer einen genügend tiefen Einblick in die praktische Basis einer solchen Graduiierungsarbeit gewinnen kann. Ein solcher ist z.B. dann anzunehmen, wenn das Thema vorab mit dem Unternehmen besprochen wird, während der folgenden Projektphasen ein intensiver Austausch erfolgt und am Ende die Einschätzung der Arbeit mit dem Betreuer bzw. der Betreuerin im Unternehmen diskutiert wird.

Gute fachliche Praxis ist es schließlich auch, das geistige Eigentum der Studierenden an der Arbeit zu achten und in der Arbeit gewonnene Erkenntnisse nicht unzitiert in eigenen Arbeiten zu verwenden.

Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
Verbandsgeschäftsführerin: Tina Osteneck
Geschäftsstelle: Reitstallstr. 7 – 37073 Göttingen – Deutschland
Tel.: +49 (0)551 – 797 78 566, Fax: +49 (0)551 – 797 78 567
E-Mail: info@vhbonline.org – URL: <http://vhbonline.org>

¹ Siehe auch die Ausführungen zu Themenfeld 8.