

Der Lernerfolg kommt mit der Struktur

Zur Verbesserung der akademischen Lehre gibt es tausend Ideen. Die beste ist es, die Form zu verändern. Fortschritte kommen dann fast von selbst.

Von Stefan Kühl

An Hochschulen hört man immer mehr Stimmen, die eine Veränderung von Lehr- und Lernkulturen fordern. Die Prüfungs- und Benotungskulturen, die Beratungs- und Unterstützungskulturen, die Fort- und Weiterbildungskulturen und die Qualitätsentwicklungskulturen müssten, so die Stimmen, so verändert werden, dass eine an den Bedürfnissen von Studenten ausgerichtete Lehr- und Lernkultur entstehe.

Mit der inzwischen inflationären Verwendung des Kulturbegriffs vollziehen Universitäten und Fachhochschulen einen Trend nach, der in Unternehmen und Verwaltungen, aber auch Polizeien, Armeen und Kirchen schon längere Zeit zu beobachten ist. Auch dort wird die Hoffnung auf größere Effizienz, höhere Mitarbeiterzufriedenheit und stärkere Kundenorientierung mit einer Veränderung der Organisationskultur verbunden.

Aber welche Möglichkeiten haben Schulen und Hochschulen überhaupt, die Lehr- und Lernkulturen zu verändern? Die Antwort klingt paradox. Der einzige Hebel des Managements, die Organisationskultur zu verändern, sind Veränderungen der Formalstruktur. Nicht so, wie es sich ein steuerungsbegeistertes Hochschulmanagement vielleicht wünschen mag – nämlich dass mit der Verkündung der formalen Struktur auch gleichzeitig die passenden Veränderungen der Organisationskultur angeregt werden könnten. Sondern vielmehr dadurch, dass jede Veränderung in der Formalstruktur gleichzeitig überraschende Auswirkungen darauf hat, wie Dozenten lehren und Studenten lernen.

Maßnahmen gegen Entfremdung

Man schaue sich nur die Versuche zum Abbau der Entfremdung in der Studieneingangsphase an. Die klassischen Versuche zum Abbau von Fremdheit sind Einführungswochen, Tutorenprogramme oder Erstsemesterpartys. Sie schaden sicherlich nicht, aber sie haben häufig nur begrenzte Wirkung. Wir wissen aus Studien über die Erziehung an den Spitzen-Colleges in den Vereinigten Staaten, über die Formung von Spezialkräften für Armeen und über die Ausbildung von Investmentbankern, dass vielmehr Druck eines der erfolgreichsten Mittel ist, um Fremdheit unter Neulingen in der Organisation entgegenzuwirken.

Will man also die Entfremdung vieler Studenten nach wenigen Wochen an einer Hochschule verhindern, müsste man sich bei der Entwicklung von Curricula für Erstsemester nicht vorrangig über Inhalte verständigen, sondern überlegen, wie man im ersten Semester so viel Druck aufbaut, dass dadurch nicht nur der Respekt vor den Anforderungen des zu erlernenden Studiengabts wachsen



Auch eine Form der Lehre: Trampolin-Training an der Universität Frankfurt

Foto Wolfgang Eilmers

kann, sondern auch Solidarität zwischen den Neulingen entsteht.

Oder man betrachte den Aufbau von engen Bindungen zwischen Dozenten und Studenten, die – das wissen wir inzwischen – maßgeblich für hohe Zufriedenheit im Studium verantwortlich sind. Die klassischen Versuche zum Aufbau solcher Bindungen bestehen in der Benennung von Dozenten als Tutoren, die sich einmal im Semester mit „ihren“ Studenten treffen sollen – eine Maßnahme, die häufig nach kurzer Zeit sowohl von den Dozenten als auch von den Studenten als überflüssige Pflichtübung verstan-

den wird. Viel effektiver ist es, es den Studenten über die Gestaltung des Curriculums zu ermöglichen, über mehrere Semester bei den Dozenten zu studieren, die sie am interessantesten finden. Dadurch können die Meister-Schüler-Verhältnisse entstehen, die gerade für das Erlernen wissenschaftlichen Denkens und Lehrens zentral sind.

Zugestanden, man kann nie sicher sein, wie sich Veränderungen in der Formalstruktur auf die Lehr- und Lernkultur auswirken. Das Teamteaching, das gemeinsame Unterrichten eines Seminars oder einer Übung durch zwei Dozenten, ist eine der wirksamsten Formen, über die sich Neuerungen in der Lehre verbreiten. Deswegen gehen einige Hochschulen dazu über, dass sich Dozenten bei Teamteaching nicht nur das halbe, sondern das volle Lehrdeputat anrechnen lassen können. Aber der Effekt

kann auch sein, dass Professoren ihre Lehre von ihren Mitarbeitern vorbereiten und durchführen lassen und die Verrechnung des vollen Deputats unter dem Label des Teamteachings dazu nutzen, um sich aus der Lehre zurückzuziehen. Aber dies ändert nichts daran, dass formalstrukturelle Veränderungen die einzige Möglichkeit sind, auf Lehr- und Lernkulturen einzuwirken.

Hochschulen könnten solche Veränderungen der Lehr- und Lernkultur gleichsam einfach über Veränderungen der Studienordnungen erzielen. Zur Verhinderung von Fremdheit im Studium müssten Hochschulen in der Studieneingangsphase über anspruchsvolle wöchentliche Leistungsnachweise und eine intensive Betreuung durch einzelne Dozenten sicherstellen, dass Studenten gar nicht erst auf die Idee kommen, ihr Studium „nebenbei“ absolvieren zu können.

Außerdem müssten sie die Curricula so gestalten, dass Studenten bei Interesse über mehrere Semester bei einem Dozenten studieren und ein Vertrauensverhältnis zu ihm aufbauen können.

Die Tragik ist, dass die durch den Bologna-Prozess angestoßene Reglementierung der Lehre solche Gestaltungsmöglichkeiten über das Curriculum weitgehend verhindert. Die für die Eingewöhnung notwendigen hohen Leistungsanforderungen in der Studieneingangsphase werden dadurch blockiert, dass Studenten mit dem Bologna-Prozess ein verbrieftes Recht darauf haben, nicht mehr als vierzig Stunden pro Woche für die Universität arbeiten zu müssen. Die für die Ausbildung so zentrale Meister-Schüler-Beziehung wird dadurch torpediert, dass es angesichts der Bildung von Kleinstmodulen und der Einführung von Schranken zwischen dem Bachelor- und dem Master-Studium höchst unwahrscheinlich ist, dass ein Student bei einem Dozenten im Folgesemester wieder eine Veranstaltung belegen kann. Je mehr formale Regelungen, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass die Neuerungen in der Organisationskultur gegen formale Vorgaben verstoßen.

Brauchbare Illegalität

Schuld ist ein verheerender „Stille-Post-Effekt“, der sich in Hochschulen in Bezug auf die eigenen Spielräume ausgebildet hat. Im Rahmen des Bologna-Prozesses ergänzt, verändert und verschärft jede Stelle die von oben kommenden Vorgaben so, dass den Fachbereichen und Fakultäten bei der Gestaltung der Curricula kaum noch Spielräume bleiben. Die verbindlichen Empfehlungen einer Versammlung von europäischen Wissenschaftsministern, die den Bologna-Prozess initiiert haben, werden über die ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Wissenschafts- und Kultusminister und anschließend über universitäre Prüfungs- und Studienordnungen immer weiter verschärft. Fast jede Neuerung kann anschließend mit Verweis auf vermeintliche Richtlinien und Präzedenzentscheidungen von staatlichen Genehmigungsbehörden und Akkreditierungsagenturen verhindert werden. Der dominierende Tenor an den Hochschulen ist: „Interessante Idee, aber das bekommen wir bei unserem Hochschuljustitiariat oder bei der Akkreditierungsagentur nicht durch.“

Neuerungen in der Lehre können sich unter diesen Bedingungen deswegen häufig nur unter der Hand ausbilden und verbreiten. Die Veränderung von Lehr- und Lernkulturen ist nicht selten der Effekt „brauchbarer Illegalität“ von Dozenten und Studenten, die die immer enger werdenden Vorgaben im Bologna-Prozess nicht akzeptieren wollen. Aber der Effekt der Bürokratisierung im Rahmen des Bologna-Prozesses scheint zu sein, dass immer mehr Dozenten die formalen Vorgaben mit all ihrem bürokratieüblichen Irrsinn akzeptieren und nur noch Lehrdienst nach Vorschrift machen. Man muss mit einem Vorschlag zur Verbesserung der Lehre nur zwei- oder dreimal mit Verweis auf vermeintlich rechtliche Vorgaben ausgebremst worden sein, um seine eigenen Ansprüche an die Lehre so zurückzuschrauben, dass man nur noch versucht, gute Vorlesungen oder Seminare zu machen, ansonsten aber bitte mit übergreifenden Fragen der Lehre zufriedengelassen werden möchte.

Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld.