

Best-Practice-Beispiele für erfolgreich eingesetzte Anreizsysteme

1. Guugle - Gut und gerne lehren - HS Bremerhaven

Projekthomepage: <http://www.guugle.hs-bremerhaven.de/>

Kern des Konzepts ist ein Programm zur didaktischen Weiterqualifizierung der Lehrenden durch selbstgesteuerte, kollegial durchgeführte Maßnahmen. Wesentlicher Baustein sind professionelle Lehr-/Lern-Gemeinschaften (PLG), Gruppen von sechs bis zwölf Hochschullehrern, die sich dazu verpflichten, für ein Jahr gemeinsam an einer selbst gewählten Problemstellung zu arbeiten. Die Ergebnisse werden bei jährlichen, hochschulweiten Lehr-/Lern-Konferenzen vorgestellt. Preisgeld: 500.000 Euro.

GUUGLE verfolgt die Ziele:

- weitere Verbesserung der Qualität der Hochschullehre und der Studienbedingungen;
- Kultivierung eines hochschulweiten handlungsorientierten Dialogs über Lehren und Lernen;
- Förderung der Professionalität und Lehrkompetenz der Hochschullehrer/innen (nachfrageorientierte hochschuldidaktische Qualifizierung);
- Ermunterung zum Experimentieren in der Lehre;
- Förderung von Innovationen in Lehre, Studium und Lernen;
- Weiterentwicklung der bestehenden Lehr-Lern-Kultur
- Lenkung der Aufmerksamkeit auf studentische Perspektiven zu den Themen Studium, Lernen und Lehre;
- Gewichtsverlagerung der Aufmerksamkeit von Lehre hin zu Lernen.

GUUGLE basiert auf fünf Leitprinzipien. Alle Maßnahmen innerhalb von GUUGLE sollen prinzipiell:

- von Hochschullehrer/innen und Studierenden thematisch selbst bestimmt werden (Selbststeuerung);

-
- von mehreren Lehrenden bzw. Studierenden gemeinsam durchgeführt werden (Kooperation);
 - Erfahrungen der Lehrenden bzw. Studierenden zum Gegenstand machen (reflexive Praxis);
 - räumlich und zeitlich im Hochschulalltag eingebettet sein (situiertes Lernen).
 - jederzeit transparent sein und mit einem Bericht abschließen, der auf der GUUGLE-Website publiziert wird.

Selbststeuerung soll die Akzeptanz von Maßnahmen sicherstellen, Kosten sparen, indem auch weiterhin keine Verwaltungsstelle für Personal- und Organisationsentwicklung benötigt wird, und dadurch die Nachhaltigkeit fördern. Die Betonung von Kooperation soll Einzelgängertum entgegenwirken und Vernetzung fördern. Reflexive Praxis steht für die bewusste, kritische Verarbeitung persönlicher Erfahrungen, um daraus zu lernen. Die Durchführung aller Maßnahmen durch die Lehrenden bzw. Studierenden selbst und die Einbettung der Maßnahmen in den Hochschulalltag dienen situiertem Lernen, d.h. der sozialen Verankerung von Lernen. Transparenz und Rechenschaft schließlich sind wichtig für die Mittelgeber, die GUUGLE ermöglichen, für die begleitende Forschung und Evaluation von GUUGLE, aber insbesondere auch für unsere Hochschulkultur.

2. Wege zu einer neuen Lehr- und Studienkultur – Universität Bielefeld

Projekthomepage: <http://www.uni-bielefeld.de/exzellenz/lehre/>

Das im Wettbewerb formulierte Konzept der Universität Bielefeld trägt den Titel „Wege zu einer neuen Lehr- und Studienkultur“. Es greift Ideen auf, die Professorinnen und Professoren gemeinsam mit Studierenden im Auftrag des Rektorats entwickelt haben, um Studiengänge und Lehrqualität nach der formalen Umstellung der Studienstruktur verstärkt qualitativ-inhaltlich weiter zu entwickeln. Außerdem orientiert sich das Konzept an den Leitlinien des Rektorats zur Studienstrukturreform, den Ergebnissen der universitätsinternen Projektgruppen zur Sicherung der Qualität und der Weiterentwicklung sowie den Überlegungen studentischer Arbeitsgruppen der Universität Bielefeld.

"Wege zu einer neuen Lehr- und Studienkultur" stellt das aktive Studieren vor allem auch in Arbeitsphasen jenseits von Lehrveranstaltungen ins Zentrum (Stichwort: Selbststudium). Auch in der aktuellen Studienstrukturreform wird das Selbststudium zum Ausgangspunkt für die Konzeption von Modulen, Lehrveranstaltungen und Prüfungen.

Vier miteinander verbundene Teilprojekte tragen zur Umsetzung dieser neuen Lehr- und Studienkultur bei:

- Zeit für Lehre unterstützt Lehrende bei der Entwicklung kompetenzorientierter Module und studierendenzentrierter Lehrformate.
- Forschungsnah Lehren Lernen qualifiziert Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler auf der Basis ihrer eigenen Forschungserfahrung für Lehre.

-
- Peer Learning und Peer Tutoring qualifiziert studentische Peer-Tutorinnen und -Tutoren zu Expertinnen bzw. Experten kooperativen Lernens und Arbeitens und unterstützt sie beim Aufbau eines Netzwerks studentischer Lernprojekte.
 - Internationale Kooperation: Expertinnen und Experten für Lehren und Lernen aus den USA und aus Skandinavien werden nach Bielefeld kommen und die Projekte durch ihre Mitarbeit unterstützen.

Zeit für Lehre

Mit dem Fonds "Zeit für Lehre" schafft die Universität Bielefeld Anreize und Rahmenbedingungen für die studierendenzentrierte Neukonzeption von Lehrveranstaltungen und Modulen sowie für die curriculare Abstimmung (s. die Ausschreibung Zeit für Lehre).

Um Lehrveranstaltungen und Module zu konzipieren und bestehende Lehrangebote zu überarbeiten, brauchen Lehrende Zeit für Recherche, Reflexion, Beratung, Planung und für die Entwicklung von Modulen und Lehrveranstaltungen, die das aktive und vertiefende Lernen der Studierenden fördern und die Selbststudienanteile stärken. Aus dem Fond "Zeit für Lehre" erhalten Modulteams oder einzelne Lehrende Mittel, die sie nutzen können, um sich von einem Teil ihrer Deputate zu entlasten. Die durch Deputatsentlastungen für die Konzeption besserer Lehrangebote gewonnene Zeit darf jedoch nicht auf Kosten der gegenwärtigen, regulären Lehre gehen. Deshalb wird dafür Sorge getragen, dass keine Lehrverpflichtungen abgegeben werden, für die keine angemessene Kompensation möglich ist, z. B. Einführungsveranstaltungen oder zentrale Pflichtveranstaltungen.

Das Programm "Zeit für Lehre" hat zwei Hauptziele:

1. Es unterstützt Lehrende bei der Konzeption von »echten« Modulen und einzelnen Lehrveranstaltungen in grundständigen Studiengängen, dient also der nachhaltigen Weiterentwicklung der Curricula und der Qualität von Studium und Lehre.
2. Es zielt auf die Veränderung der Lehrkultur an der Universität Bielefeld, indem es den Austausch und die Kommunikation zwischen Lehrenden fördert.

Damit kommt "Zeit für Lehre" dem Bedürfnis engagierter Hochschullehrender entgegen, ihre eigene Praxis zu reflektieren. Das Programm soll dazu beitragen, die Planung von Lehrveranstaltungen, Modulen und Curricula zunehmend als eine anspruchsvolle Gemeinschaftsaufgabe zu verstehen und zu gestalten.

3. Das Zukunftskonzept „Studierende im Fokus der Exzellenz“ – RWTH Aachen

Projekthomepage: <http://www.rwth-aachen.de/go/id/bbjt/>

Das Zukunftskonzept Lehre der RWTH ist durch die vier strategisch breit angelegten Kernbereiche sowie durch deren Fokussierung auf die Bedürfnisse der Studierenden gekennzeichnet.

Im ersten **Kernbereich Studierende** werden die Studierenden bei ihrem Start in das anspruchsvolle Studium durch bessere studienvorbereitende Informationen, verpflichtende SelfAssessments und ein individuelles Mentoringsystem unterstützt.

Im zweiten **Kernbereich** steht die **Qualifizierung aller Lehrenden** im Vordergrund, wobei nicht nur die Professorinnen und Professoren, sondern auch die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die studentischen Tutorinnen und Tutoren bei der Weiterentwicklung ihrer Lehrkompetenz noch stärker gefördert werden.

Im dritten **Kernbereich Lehr- und Lernkonzepte** stehen neben den Vorkursen und Einführungsveranstaltungen Blended Learning Konzepte sowie verstärkte Gruppen- und Projektarbeit im Vordergrund. Die Einrichtung eines Exploratory Teaching Space (ETS) ist als Freiraum zur Entwicklung innovativer Lehrkonzepte vorgesehen.

Der vierte **Kernbereich** sichert die **Struktur und die Organisation** aller Qualitätsmaßnahmen im Bereich Lehre. Dies umfasst ein weiterentwickeltes Anreizsystem, klar umrissene Zuständigkeiten des Prorektors für Lehre bzw. der Studiendekanate sowie Instrumente zur Erfassung von Lehrqualität.

Anreizsystem für die Lehre

Die RWTH hat im Hinblick auf die institutionelle Verantwortung bereits seit einigen Jahren durch die Einführung eines Qualitätsmanagements in Studium und Lehre Anreizmechanismen für besondere Leistungen in der Lehre aufgegriffen. Eine Erweiterung sehen insbesondere die folgenden Vereinbarungen vor:

- Attraktivität der Lehre für die Lehrenden stärken (Anreize für gute Lehre über finanzielle und personelle Ressourcen)
- stärkere Berücksichtigung der Lehrqualität bei der Mittelverteilung in allen Fakultäten: Lehre als dritter Faktor neben Drittmitteln und Publikationen
- verbindliche Konsequenzen aus den Ergebnissen des Qualitätsmanagements für Studium und Lehre (Anreize und Hilfestellungen).

Grundsätzlich soll der Wettbewerb um eine gute Lehre sehr breit gefächert werden. Neben der jährlichen Vergabe zentraler Lehrpreise (seit 2001), die der Spitze der Lehrqualität vorbehalten sind, soll ein breites Ranking der Lehrleistungen in den Fakultäten aufgebaut werden, das jährlich fortgeschrieben wird. Dabei werden auch besondere Leistungen in allen Gruppen (z.B. ein „Super-Tutor“ bzw. eine „Super-Tutorin“ im Bereich der Studierenden) ausgezeichnet, um deutlich zu machen, dass alle an der Lehre Beteiligten eine aktive Wertschätzung erhalten.

Diese Wertschätzung wird sowohl in Geld- oder Sachprämien ausgedrückt oder als auch immateriell durch Jahrgangsurkunden und die Auslobung von konkreten Wettbewerben (wer hat die beste Großveranstaltung durchgeführt, wer hatte das beste Konzept für Kleingruppen, wer hatte die besten Selbstlernmedien).

Als weiteres neues Anreizmittel für die Verbesserung der Lehre wird die Einführung eines „Lehrfreisemesters“ erwogen. Der Professorenschaft kann analog zu den bestehenden Regelungen der „Forschungsfreisemester“ eine zeitlich begrenzte

Freistellung von ihren Verpflichtungen gewährt werden, um in dieser Zeit z.B. Content Generierung für das Blended Learning Konzept zu bewerkstelligen oder aber an einer anderen Universität gezielte Weiterbildungen zur Lehrqualifikation (z.B. im Bereich der Mediendidaktik) zu besuchen.

4. Lehren lernen. Coaching der Lehrenden zur nachhaltigen Verbesserung der Lehre - HAW Hamburg

Das Konzept ist hervorgegangen aus einem verbindlichen hochschuldidaktischen Workshopprogramm für Neuberufene zum Erwerb methodisch-didaktischer Kompetenz. Es besteht aus fünf Modulen, von denen drei verpflichtend sind, z.B. „Von der Lehrveranstaltung zur Lernveranstaltung“ oder „Schwierige Situationen in Lehrveranstaltungen“. Im Hochschulalltag werden die in den Workshops erworbenen Qualifikationen oft nicht längerfristig angewendet – eine Verstetigung fehlt.

Und auch erfahrene Lehrende haben häufig Bedarf und Fragen zur Didaktik und suchen deshalb den Austausch und die Beratung. Für sie muss deshalb ein Extraangebot erstellt werden, das über die Themen der bisherigen Workshops hinausgeht. Das Konzept sieht vor, allen neuberufenen Hochschullehrern zukünftig im ersten Jahr einen Coach an die Seite zu stellen, der durch Gespräche und Hospitationen in Lehrveranstaltungen professionelle Unterstützung leistet.

Maßnahme zur Verbesserung der Qualität der Lehre

Stufe 1: Einzel-Coaching für Neuberufene

- verpflichtend konzipiert für alle neuberufenen Professor/innen, die direkt aus der Wirtschaft, häufig ohne vertiefte Lehrerfahrungen, an die Hochschule kommen.
- mit professionellen externen Coachs, die in Hospitationen und Beratungsgesprächen individuell auf Bedarf und Wünsche der Lehrenden vor dem Hintergrund studentischer Lehrevaluationen eingehen können.
- Paarbildung: In den hochschuldidaktischen Workshops haben der Coach und die/der Lehrende/r (Coachee) die Gelegenheit sich passend zusammenfinden, damit der persönlichen Austausch gelingt (Erfolgsfaktor)
- Anzahl der Coaching-Sitzungen (zusätzlich zu den Workshops): 24 Professor/innen sollen sechs Mal innerhalb eines Jahres beraten werden.

Stufe 2: Team-Coaching für erfahrene Lehrende als Ergänzung der Workshop- und Einzelcoaching-Angebote

- Acht erfahrene Professor/innen pro Fakultät haben die Möglichkeit, unter Anleitung eines professionellen externen/internen Coachs über verbesserte Lehr- und Lernmethoden und deren Anwendung nachzudenken.

-
- Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre innerhalb dieses geschützten Raumes mit dem Ziel des offenen Austauschs als Voraussetzung für nachhaltige Veränderungen und Verbesserungen des individuellen Lehrstils - auch jenseits des persönlichen Wettbewerbs.

Für die Teilnahme an dem Coaching-Konzept wird jeweils eine Lehrentlastung gewährt.

5. Lehre im Fokus – Technische Universität München

Das umfassende Konzept enthält eine Vielzahl von Maßnahmen in einer Reihe von Handlungsfeldern, die sich gleichermaßen an Lehrende wie Studierende richten. In Berufungsverfahren müssen Bewerber ein Lehrportfolio vorlegen; Studierende sprechen ein gewichtiges Wort bei Neuberufungen mit und können für ihre Meinungsbildung Lehrveranstaltungen der Bewerber an deren Heimatuniversitäten besuchen. Um die Entwicklung innovativer Lehrkonzepte anzureizen, werden Freisemester für die Lehre und eine finanzielle Förderung ausgelobt. Reibungsverluste bei einem Studienfachwechsel werden künftig durch besondere „Umsattlerprogramme“ abgemildert. Auch in den Entscheidungsstrukturen wird die Lehre stärker verankert: Neben dem Vorstand Lehre, dem auch eine Studentin angehört, wird ein Parlament der Studiendekane etabliert.

6. Entwicklung des akademischen Nachwuchses Ressort Lehre – Universität St. Gallen (Schweiz)

Projekthomepage:

<http://www.mittelbau.unisg.ch/org/mittelbau/web.nsf/wwwPubInhalteGer/Neukonzeption+Lehre?opendocument>

Die Universität St. Gallen hat das erklärte Ziel, sich als international führende Wirtschaftsuniversität zu behaupten und bestmöglich ausgebildete Absolventinnen und Absolventen in Wissenschaft und Praxis zu entlassen. Mit der Neukonzeption der Lehre an der HSG stehen alle Dozierende der HSG vor neuen Herausforderungen, ein attraktives Lehrangebot für die Studierenden anzubieten. Häufig sind besonders Vertreter des Mittelbaus in der Umsetzung der Studienreform und Entwicklung neuer Lehreinheiten engagiert. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Forschung und darüber hinaus auch in der Lehre ist dabei ein zentrales Anliegen des Vorstandes Mittelbau.

Basierend auf dem **Positionspapier der "Arbeitsgruppe Nachwuchsförderung"** geht es um folgende Kernbereiche:

Schaffung von Anreizsystemen für eine qualitativ hochwertige Lehre: Engagement in der Lehre soll sich lohnen. Wir haben uns daher zum Ziel gesetzt, geeignete Anreizsysteme für eine gute Lehre an der HSG zu implementieren. Im Zentrum steht

dabei die Anerkennung guter Leistungen, dabei wird auch die Möglichkeit einer Zertifizierung (Nachweis der pädagogischen Eignung) eruiert.

Klare **Leistungsstandards** und kontinuierliche **Evaluation** in Forschung und Lehre, so dass die Beteiligten ihre Zielvorgaben kennen und ihren Leistungsstand realistisch einschätzen können. Erbrachte Leistungen sollten klar dargestellt und auch extern kommuniziert werden können. In Berufungskommissionen wird immer häufiger auch Gewicht auf die pädagogische Eignung gelegt. Wir suchen nach Möglichkeiten, den wissenschaftlichen Nachwuchs dabei zu unterstützen.

Systematische Kompetenzentwicklung des akademischen Nachwuchses: Wir haben uns mittelfristig zum Ziel gesetzt, eine qualitativ hochstehende Ausbildung im Bereich der Lehre aufzubauen und zu gewährleisten. Ein Schwerpunkt soll dabei auch auf neue Unterrichtsformen, wie E-Learning in den verschiedensten Facetten, gelegt werden. Das Weiterbildungsprogramm soll dabei zugeschnitten werden für das Selbststudium an der HSG.

7. Evaluationspokal Technische Universität Berlin - Anreiz für bessere Lehre

Vor einem Jahr wurde von der studentischen Gruppe WiWiBerlin.de an der TU Berlin der Evaluationspokal eingeführt, ein Wanderpokal für herausragende Lehre an der Fakultät VII Wirtschaft und Management. 2009 hatten zwei Wanderpokale ihren Weg zum Fachgebiet für Strategische Führung und globales Management gefunden. Nun wurden sie weitergegeben. Für außerordentliche Leistungen zeichnete das WiWiBerlin-Team die Dipl.-Kffr. Franziska Heyde, Fachgebiet Technologie- und Innovationsmanagement, für ihr Tutorium im Fach Innovationsmanagement aus. Professor Axel Hunscha, Fachgebiet Wirtschafts-, Unternehmens- und Technikrecht, konnte für seine Vorlesung zum Arbeitsrecht den Pokal erneut "erobern". "Wir wünschen uns, dass diese Trophäen für alle anderen Dozierenden einen kleinen Anreiz schaffen, die Lehre kontinuierlich zu verbessern", sagte WiWi-Mitglied Robert Kaschuba.

8. "Instructional Development Award" Uni Freiburg

Projekthomepage: <http://www.uni-freiburg.de/universitaet/exzellenz/exzellente-lehre>

Die Uni Freiburg schreibt erstmalig den "Instructional Development Award" (IDA) aus, mit dem sie bis zu drei Projekte zur Weiterentwicklung von Studiengängen und Lehrangeboten an der Uni FR fördert.

Der IDA ist mit jeweils bis zu 70.000 € dotiert und Teil des Lehrentwicklungskonzepts "Windows for Higher Education". Die Vorhaben müssen "Innovationspotenzial" aufweisen und können ausschließlich von Professor/innen der Uni Freiburg mit fundierter praktischer Lehrtätigkeit beantragt werden. U. a. werden Projekte mit folgender Zielsetzung unterstützt:

- didaktische bzw. strukturelle Weiterentwicklung bestehender Studiengänge

-
- nachhaltige und gezielte Verbesserung der Qualitätskultur in Studium und Lehre
 - Weiterentwicklung von Maßnahmen zur Reduzierung von Studienabbruchquoten
 - Optimierung bestehender Prozesse zur Steigerung von Effektivität und Effizienz in Studium und Lehre
 - Entwicklung von Angeboten für besondere Zielgruppen.

Dieses Lehrentwicklungskonzept wiederum wird im Rahmen des Wettbewerbs Exzellente Lehre von Stifterverband und Kultusministerkonferenz gefördert:

Exzellente Lehre – Windows for Higher Education: Instructional Development Award (IDA)

Mit dem Instructional Development Award (IDA), einer mit bis zu 70.000 € geförderten Auszeichnung, werden Freiräume für Lehrentwicklungskonzepte an den Fakultäten gefördert. Antragsberechtigt sind an der Universität Freiburg angestellte Professorinnen und Professoren, die als Verantwortliche eine gezielte inhaltliche Weiterentwicklung des Studienangebots unter Berücksichtigung der jeweiligen Fachkultur voran bringen. Der IDA wird erstmals im Frühjahr 2010 vergeben.

Individual Track (IndiTrack)

Der Individual Track (IndiTrack) für qualifizierte Bachelor-Studierende ermöglicht es, in einem Zusatzjahr ein individuelles Studienprogramm über Fächergrenzen hinweg zu planen und durchzuführen. Als Volluniversität, in der sowohl natur- als auch sozial- und geisteswissenschaftliche Fächer sowie Medizin und Technikwissenschaften gelehrt werden, bietet die Universität Freiburg beste Voraussetzungen für eine interdisziplinäre Verbreiterung des gewählten Fachstudiums. Der IndiTrack wird derzeit rechtlich, technisch und organisatorisch vorbereitet und startet voraussichtlich zum Wintersemester 2011/12.

IQ-Net

Ein für alle Universitätsangehörigen verfügbares, gemeinsames Netzwerk, das IQ-Net, wird Wissen und Erfahrungen im Bereich Lehrentwicklung bündeln und nachhaltig verfügbar machen. Das IQ-Net wird mit dem Start der IDAs etabliert und steht dann allen Mitgliedern der Universität als Austauschplattform zum Thema Lehrentwicklung zur Verfügung. Als strukturelles Bindeglied zwischen den verschiedenen Akteuren im Bereich Lehrentwicklung bietet das moderierte Netzwerk eine gemeinsame Kommunikationsplattform, um die neuen Lehrformen transparent zu machen und so eine nachhaltige und professionelle Weiterentwicklung von Studium und Lehre zu gewährleisten

Maßgeblich zum Gelingen des Förderantrags beigetragen haben neben den dargestellten Vorhaben auch bereits existierende sehr gute Lehrangebote und die etablierten Lehrunterstützungsprozesse. Den positiven Impuls des Wettbewerbs will die Universität in diesem Sinne nutzen, um ihr Lehrprofil weiter zu entwickeln und die Lehrentwicklung nachhaltig zu stärken.