

LESEPROBE

Susan Harris-Huermann,  
Philipp Pohlenz, Lukas Mitterauer  
(Hrsg.)

## Hochschulen neu denken!

Herausforderungen,  
Risiken und Chancen

2022, 180 Seiten, br., 34,90 €,  
ISBN 978-3-8309-4638-0  
E-Book: 30,99 €,  
ISBN 978-3-8309-9638-5



Susan Harris-Huermann, Philipp Pohlenz,  
Lukas Mitterauer (Hrsg.)

## Hochschulen neu denken!

Herausforderungen,  
Risiken und Chancen

WAXMANN

© Waxmann Verlag GmbH, 2022



WAXMANN

Steinfurter Str. 555  
48159 Münster

Fon 02 51 – 2 65 04-0  
Fax 02 51 – 2 65 04-26

info@waxmann.com  
www.waxmann.com

Mehr zum Buch [hier](#).

Hochschulen neu denken!



Susan Harris-Huemmert, Philipp Pohlenz  
und Lukas Mitterauer (Hrsg.)

# Hochschulen neu denken!

Herausforderungen, Risiken und Chancen



Waxmann 2022  
Münster · New York

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-8309-4638-0

E-Book-ISBN 978-3-8309-9638-5

© Waxmann Verlag GmbH, 2022

Steinfurter Straße 555, 48159 Münster

[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

[info@waxmann.com](mailto:info@waxmann.com)

Umschlaggestaltung: Anne Breitenbach, Münster

Coverbild: © Viktoria Kurpas | shutterstock.com

Satz: satz&sonders GmbH, Dülmen

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier gemäß ISO-9706



Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhalt

*Susan Harris-Huemmert, Philipp Pohlenz und Lukas Mitterauer*

Editorial.

Hochschulen neu denken! Herausforderungen, Risiken und Chancen . . . . . 7

*Theodor Leiber*

The (Future) University as a Strategic Open Republic.

Required Quality Literacies in Strategy, Management, Practice and Culture . . . . . 15

*Susan Harris-Huemmert*

Ressourcenabhängigkeit und Autonomie im Kontext von

Campusbau und Baumanagement . . . . . 49

*Peter Altvater*

Reorganisationsprozesse an Hochschulen.

Zwischen notwendiger Beteiligungsorientierung und strukturellen Hindernissen . . . . . 71

*Ulrich Müller & Ulrich Iberer*

Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Corona-Pandemie.

Perspektiven der Studiengangentwicklung am Beispiel des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Bildungsmanagement . . . . . 89

*Daniela Leitner, Nadine Israel, Frederike Königs & David Peters*

Die Entwicklung eines Leitbildes für Lehren und Lernen auf

Grundlage von Studierendenmeinungen zu Guter Lehre.

Ein Praxisbericht . . . . . 103

*Katja Knuth-Herzig*

Kernimpulse für Hochschulen zum Thema

Wissenschaftskommunikation aus aktuellen Papieren

unterschiedlicher Akteure aus dem Wissenschaftssystem.

Ein Review . . . . . 113

*Paul Reinbacher*

Professionalisierung von Evaluation als Trojanisches Pferd?

Zum paradoxen Verhältnis von Evaluation und Universität als

Institutionen . . . . . 137

*Benjamin Apostolow & Sophia Albrecht*

Blackbox Online-Lehre.

Entwicklung und Möglichkeiten des formativen

Evaluationsinstruments *Feedback.UP* . . . . . 155

*Jörg Jörissen*

Wirksamkeitsevaluation eines hochschuldidaktischen

Einführungskurses für Neuberufene an Fachhochschulen und die

Kombination qualitativer und quantitativer Methoden . . . . . 163

Susan Harris-Huemmert, Philipp Pohlenz und Lukas Mitterauer

## Editorial

### Hochschulen neu denken! Herausforderungen, Risiken und Chancen

Hochschulen neu denken! Unser Buchtitel ist absichtlich provokant. Hochschulen sind als gesellschaftliche Organisationsform äußerst erfolgreich, schließlich gibt es sie schon seit Jahrhunderten, und es werden in allen Ländern der Welt immer wieder neue Hochschulen gegründet. Warum also sollte man meinen, dass das, was wir Hochschule nennen, überdacht werden muss? Wie aus den in diesem Band versammelten Beiträgen hervorgeht, die größtenteils von Autorinnen und Autoren verfasst wurden, die an einer Online-Tagung teilgenommen haben, die wir im Mai 2021 für den Arbeitskreis Hochschulen in der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) unter dem Titel *Hochschulen als Reflexions- und Zukunftsorte in disruptiven und ungewissen Zeiten* organisiert haben, gibt es viele Aspekte der heutigen Hochschulbildung und Hochschulpraxis, die in Frage gestellt und neu bewertet oder modifiziert werden müssen. Erstens hat die Corona-Krise uns alle gezwungen, intensiv über die didaktischen Vorgehensweisen und die Lernziele nachzudenken. Die „erzwungene“ Digitalisierung in der Zeit der Corona-Pandemie hat hier sicher viele wünschenswerte, aber auch problematische Entwicklungen angestoßen. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt ist, inwieweit der Ort des Lehrens und Lernens, der in der Vergangenheit weitgehend physisch verortet war, entscheidend ist, angesichts der Möglichkeiten, in physisch getrennten und virtuellen Räumen zu forschen, zu lehren und zu lernen. Wir müssen neu darüber nachdenken, warum wir uns eigentlich in Person sehen müssen, wann, wo und wie häufig. Persönliche Begegnungen bleiben zweifellos wichtig, aber der Umfang und die Qualität der physischen Begegnungen muss in Zukunft möglicherweise anders gestaltet werden. Dies kann auch mit Umweltbelangen in Verbindung gebracht werden. Nachhaltigkeit ist ein Thema, das nicht nur in der Forschung, sondern auch in anderen Bereichen wie Lehre, Verwaltung und Campusmanagement zunehmend auf die Tagesordnung der Hochschulen rückt. Aufgrund des vom Menschen verursachten Klimawandels sind wir aufgefordert, die Kohlenstoffemissionen und den Verbrauch natürlicher Ressourcen zu verringern. Der sparsame Umgang mit Energie und natürlichen Ressourcen wird im Hochschulbereich ein immer größeres Anliegen sein, wie wir derzeit als unmittelbare Folge der Veränderungen in der internationalen Gasversorgung sehen können, um nur ein Beispiel zu nennen.

Wie kann der Hochschulsektor entsprechend nachhaltiger werden? In dieser Hinsicht sind einige ernsthafte Überlegungen erforderlich. Hochschulen sind zugegeben ein wichtiger Motor für die Forschung im Bereich der Nachhaltigkeit, aber sie sind vielleicht noch nicht besonders gut darin, selbst ausreichend nachhaltig zu sein – alleine wenn man sich das von Flugreisen im Zuge von Konferenzteilnahmen vor Augen führt, wird klar, dass Forscher\*innen zu einer der Berufsgruppen gehören, die einen signifikanten CO<sup>2</sup>-Fußabdruck hinterlassen.

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich die Forschungsförderpolitik in (staatlich finanzierten) Förderlinien immer stärker kompetitiv ausgerichtet, was sich fundamental auf die Forschungsbereiche ausgewirkt und das Gesicht der Einrichtungen im Wettbewerb um Drittmittel verändert hat. In einigen Ländern, z. B. im Vereinigten Königreich, kämpfen die Geisteswissenschaften um ihre Existenz, und ganze Fachbereiche in diesem Wissenschaftsbereich werden zur Disposition gestellt. Viele Geisteswissenschaftler\*innen verlassen auch die tradierten Publikationswege und hoffen durch die Anpassung an ein naturwissenschaftliches Paradigma unter Aufgabe ihrer Identität überleben zu können. Dies ist ein sehr besorgniserregender Trend, der jedoch direkt mit der politischen Forderung zusammenhängt, dass alle Studiengänge für ein bestimmtes Berufsfeld oder bestimmte Berufsfelder *qualifizieren* müssen oder zumindest die Anschlussfähigkeit an berufsbezogene Anwendungsmöglichkeiten der Lerninhalte darstellen sollen. Gleiches gilt für die Forschung, die nicht mehr primär der Wahrheitssuche, sondern der unmittelbaren Verwertbarkeit ihrer Ergebnisse zu dienen hat. Die Künste in ihrer Gesamtheit – also repräsentiert durch ihre Studiengänge und ganze Institutionen – stehen unter einem massiven Legitimationsdruck bis hin zur Ankündigung von Schließungen. Angesichts der aktuell sinkenden Studierendenzahlen in Europa werden Universitäten eine Reduzierung der Zahl an Studiengängen in Erwägung ziehen, aber sie müssen dennoch sehr sorgfältig über die künftigen gesellschaftlichen Folgen nachdenken, bevor sie Fachbereiche oder -gebiete schließen, die als wirtschaftlich weniger rentabel angesehen werden könnten. Die Folgen eines solchen Verlustes für die wissenschaftliche Diversität und damit den Erkenntnisfortschritt von Gesellschaften insgesamt, jenseits konjunkturabhängiger Verwertungsinteressen, sind vielleicht nicht sofort sichtbar, aber die Gesellschaft als Ganzes wird dadurch wohl eher ärmer als reicher werden. Damit sind wir bei der Frage angelangt, wozu die Universität da ist (vgl. Colini, 2012) – eine wichtige Frage, die nach wie vor von großer Relevanz ist und auf viele verschiedene Arten beantwortet werden kann.

Was die personelle Ausstattung betrifft, so hat die jüngere Expansion der Hochschulen seit den 1960er Jahren dazu geführt, dass die Hochschulleitungen mehr auf Fachpersonal zurückgreifen müssen, um den wachsenden und

komplexeren Anforderungen gerecht zu werden. Fachkräfte, die Drittmittel einwerben und sich an der Aufrechterhaltung des Lehrbetriebs beteiligen, sind heute in allen Fakultäten unverzichtbar, denn ohne ihre frischen Ideen an den Forschungsfronten haben Forschungsanträge sowie Lehrinnovationen wenig Aussicht auf Erfolg. Der gesamte Bereich des Wissenschaftsmanagements wächst kontinuierlich, stößt aber zugleich auf Akzeptanzprobleme im Wissenschaftsbetrieb und wird zugleich vielfach nicht hinreichend in seiner Personalentwicklung unterstützt, um die vielfältigen Managementaufgaben einer modernen Hochschule effizient bearbeiten zu können. Dies lässt bisweilen die Interpretation zu, dass Hochschulen neue Aufgaben, bspw. in Qualitätsmanagement und Hochschuldidaktik auf der Verlautbarungsebene beherzt angehen, schon weil sie sich dem Legitimationsdruck, der mit der Qualitätssorge in Lehre, Studium und Forschung nicht entziehen können. Auf der Seite der Aktivitätsstruktur hingegen, fehlt den neu eingerichteten Managementbereichen, die parallel zur traditionellen Linienverwaltung zur Modernisierung des Hochschulmanagements beitragen können sollen, jedoch vielfach die nötige Ausstattung und das nötige Mandat.

Hochschulen sind heute aufgefordert, sich im Wettbewerb um Studierende, Mitarbeiter\*innen und Drittmittel selbst zu vermarkten. Marketing und Kommunikation sind zu Notwendigkeiten geworden, jedoch werden z. B. akademische Nachwuchskräfte nicht gezielt gefördert, um Kompetenzen in diesen Bereichen zu entwickeln, obwohl sie diese Fähigkeiten später in ihrer akademischen Laufbahn beherrschen müssen, wenn sie ihre eigenen Forschungsanträge verfassen, bei denen es erforderlich ist, dass die aus der Forschung gewonnenen Erkenntnisse in die breite Öffentlichkeit und nicht nur in einige wenige Fachzeitschriften getragen werden. Der Wissenstransfer ist zu einem wichtigen Teil der Aufgaben der Universitäten geworden, zugleich lassen sich in diesem Bereich, der letztlich jenseits der klassischen Leistungsbereiche von Lehre und Forschung angesiedelt ist, durchaus Optimierungspotenziale und Professionalisierungsbedarfe feststellen. Gemessen daran ist schon die Zahl entsprechender Qualifizierungsangebote und postgradualer Studiengänge in Deutschland relativ überschaubar.

Ein weiterer an Bedeutung gewinnender Aspekt der Gestaltung von Hochschulen ist die Internationalisierung. Partnerschaften zwischen Einrichtungen werden nicht länger nur als „nice to have“ angesehen, sondern sollen fester Bestandteil der Hochschulentwicklung sein. Diese kooperativen Elemente stehen nur vordergründig in einem Konflikt zum ausgerufenen Wettbewerb der Hochschulinstitutionen untereinander, da sie ja häufig eingegangen werden um gemeinsam im Wettbewerb besser reüssieren zu können. Einige dieser Partnerschaften sind in hohem Maße strategisch ausgerichtet, da die Einrichtungen aus den Forschungspartnerschaften (gegenseitigen) Nutzen ziehen

wollen. Dabei ist aber auch immer zu berücksichtigen, dass Universitäten in das politische System ihres jeweiligen Landes eingebettet sind und daher auch durch die staatliche Politik Einflussnahme auf die Wissenschaft und die Lehre genommen wird – auch dann, wenn durch grundlegende Rechtsnormen die Freiheit von Wissenschaft und Forschung garantiert scheint. Hochschulen sollten daher bei der Auswahl ihrer Partnerschaften sehr genau darauf schauen, welche Ziele mit der Partnerschaft verbunden sind und ob dies mit den eigenen Zielen der Institution vereinbar ist. So wie auch das Versprechen, über wirtschaftlichen Austausch zu einer weltweiten Durchsetzung von Standards bei Menschenrechten, Umweltstandards, fairem wirtschaftlichem und technologischem Austausch immer mehr zu scheitern droht, muss auch die Wissenschaft selber sowie die Wissenschaftspolitik sich Gedanken machen, inwieweit durch Austausch allein, die Interessen aller beteiligten Partner zu wahren sind.

Dies sind nur einige der Bereiche, die sich auf die Hochschullandschaft auswirken, und wir nehmen nicht in Anspruch, dass sie erschöpfend sind. Obwohl sich unsere ursprüngliche Tagung auf die Themen Reflexion und Disruption konzentrierte, haben wir unseren Blick auf die Hochschulbildung in diesem Band erweitert, um das Spektrum der verschiedenen Leistungen von Hochschulen und den jeweils damit verbundenen Herausforderungen, abzubilden.

Wir haben das Buch in zwei Hauptabschnitte unterteilt: Der erste enthält Themen, die für die Hochschulbildung von allgemeiner Bedeutung sind. Im zweiten Teil stellen wir Themen vor, die sich mit der Analyse und Entwicklung der Hochschulbildung befassen, so dass Evaluierungsprozesse im Vordergrund dieses Teils stehen.

**Theodor Leiber** nimmt die europäische Universitätsentwicklung seit dem Mittelalter als Ausgangspunkt für die Diskussion gegenwärtiger Problemlagen und Herausforderungen, denen sich die zeitgenössische Hochschule stellen muss, wenn sie ihre gesellschaftliche Bedeutung nicht verlieren will. Namentlich geht er dabei auf innerinstitutionelle Konkurrenzverhältnisse in der „multiplen-hybriden Universität“, den Wandel von Hochschulbildung zu einem Massensystem der (Aus-)Bildung, die digitale Transformation in Gesellschaft und Wissenschaft, Professionalisierungsdefizite im Wissenschaftsmanagement sowie in der Hochschullehre, antidemokratische Bedrohungen der Wissenschaftsfreiheit und um sich greifende wissenschaftsfeindliche Populismen aller politischer couleurs ein. Was hat die Wissenschaft diesen gesellschaftlichen Trends und Entwicklungen entgegenzusetzen? Als Antwort auf diese Frage diskutiert Leiber zeitgenössische Konzepte für die Gestaltung organisationaler Arrangements für die Hochschule der Zukunft, die derzeit in die Debatte zur Wissenschaftssystementwicklung eingebracht werden, wie etwa das der „entrepreneurial University“ oder der transnationalen ortsverteilten

Universität. Naturgemäß hat jedes dieser Konzepte Limitationen und bietet keine „one-size-fits-all“ Lösungen für die derzeitigen Herausforderungen, denen die moderne Wissenschaft gegenübersteht. Die Abwägung von Potenzialen und Limitationen kann aber einen wertvollen Einstieg in die Konzeption zukünftiger organisationsbezogener und kultureller Gestaltungsaufgaben darstellen.

**Susan Harris-Huemmert** wendet sich mit ihrer Analyse der Gesetzgebung und Finanzierung des Hochschulwesens in Großbritannien, Deutschland und der Schweiz im Hinblick auf die Campus-Infrastruktur, z. B. Neubauten, Instandhaltung und Umbau bestehender Standorte, den Unterschieden in Governance, Politik und Finanzierung zu. Sie zeigt auf, inwieweit sich unterschiedliche Finanzierungsstrukturen auf die Autonomie der Hochschulleitung auswirken und die Qualität neuer Campus-Gebäude sowie die Instandhaltung und/oder Veränderung der Campus-Infrastruktur beeinflussen. Dies ist von besonderer Bedeutung, da das Nachhaltigkeitsziel SDG 4 der UNESCO weltweit unterzeichnet wurde, die Länder und ihre Hochschulen diese Ziele jedoch nicht erreichen können, wenn sie keine ausreichenden Finanzmittel für hochwertige (nachhaltige) Projekte erhalten. Ein finanzielles Umdenken, vor allem im europäischen Raum, wo in der Regel das billigste Angebot den Zuschlag bei öffentlichen Ausschreibungen erhält (in Verkennung der Tatsache, dass dies nicht gleichbedeutend mit der Forderung nach Wirtschaftlichkeit ist), sollte in der Hochschuldebatte deutlich in den Vordergrund gerückt werden, da Infrastrukturen für Jahrhunderte und nicht nur für einige Jahrzehnte gebaut werden sollten.

**Peter Altvater** erörtert in seinem Kapitel die Frage der Beteiligung an Umstrukturierungsprozessen im Hochschulbereich. Aus einer Beratungsperspektive untersucht er die Schwierigkeiten, die sich aus dem Management und der Moderation von Hochschulakteuren in Veränderungsprozessen ergeben, wenn Unsicherheiten hinsichtlich möglicher Umstrukturierungen aufkommen. Dies ist wichtig, wenn man bedenkt, dass die Hochschulen in ihren Prozessen beweglich bleiben müssen und nicht in starren Strukturen verharren dürfen. Auch wenn die Frage der Agilität hier nicht eingehend erörtert wird, weist das Kapitel doch auf die Notwendigkeit eines agilen Denkens im Hochschulbereich hin. Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass Flexibilität und Offenheit gegenüber Veränderungen unterstützt und entwickelt werden müssen.

**Ulrich Müller und Ulrich Iberer** stellen mit dem weiterbildenden Master-Studiengang Bildungsmanagement ein Lehrangebot vor, welches pädagogischem Fachpersonal die Möglichkeit bietet, sich auf Führungsaufgaben im Bildungsbereich vorzubereiten. Diese Führungsaufgaben werden zunehmend unter Bedingungen der Unsicherheit und Komplexität bearbeitet und erfordern

daher Entscheidungskompetenz von den verantwortlichen Akteuren. Adressiert werden neben fachlichen Inhalten, ganz explizit auch Handlungskompetenz und Haltung in schwierigen Entscheidungssituationen. Übersetzt in konkrete Kompetenzbereiche bedeutet dies beispielsweise, die Vermittlung von Kommunikationsfähigkeit als relevanten Bestandteil des Studiengangs in den Blick zu nehmen. Eine Besonderheit ist, dass die teilnehmenden Fachkräfte aus allen Segmenten des Bildungsbereichs stammen, von der frühkindlichen bis zur Hochschulbildung, so dass sie untereinander in einen interdisziplinären Austausch über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Anforderungen der jeweiligen Bildungskontexte gebracht werden können. Der Beitrag diskutiert aus der Sicht der Studiengang(weiter)entwicklung, wie endogene (bspw. im Ergebnis von Selbstevaluationen) und externe (bspw. durch die Ad-hoc-Digitalisierung in der Pandemiesituation) Innovationstreiber den Prozess der Curriculumentwicklung beeinflussen können und welche neuen Herausforderungen in diesem Prozess zu bewältigen sind.

Über die Entwicklung eines *Leitbildes für Lehren und Lernen* an der Hochschule Niederrhein berichten **Daniela Leitner**, **Nadine Israel**, **Frederike Königs** und **David Peters**. Ausgangspunkt waren zahlreiche Einzelprojekten zum Thema *Gute Lehre* wie beispielsweise die Begleitung curricularer Entwicklung oder die Würdigung von Lehre durch die Auslobung von Lehrpreisen. Diese bisher unverbundenen Aktivitäten sollten nun in ihren unterschiedlichen Aspekten koordiniert werden und in ein gemeinsames Leitbild einfließen. Vorgegangen wurde im Wesentlichen in zwei Schritten. Der erste bestand in der Initiierung eines universitätsweiten Beteiligungsprozesses, der auch durch digitale Prozesse unterstützt wurde. Der zweite Schritt sollte vor allem die studentischen Meinungen in den Prozess einspielen. Dabei wurden auch die Ergebnisse der Studierendenbeurteilungen aus einer hochschulweiten Befragung als zentrales Element für die Leitbildentwicklung herangezogen. Über zwei Analyseschritte wurden die relevanten Aspekte guter Lehre mittels eines eigens entwickelten Kategorienschemas extrahiert und in den Leitbildprozess eingespeist.

In ihrem Kapitel befasst sich **Katja Knuth-Herzig** mit der Wissenschaftskommunikation, ein Wort für welches es zahlreiche Definitionen gibt. Kurz zusammengefasst beinhaltet Wissenschaftskommunikation sämtliche Formen von Kommunikation, die sich mit wissenschaftlichen Themen/Arbeiten befassen. Ein Problem ist die Vielfalt dieser Aktivitäten, auf die Wissenschaftler\*innen nicht immer gut vorbereitet sind. Darüber hinaus verfügen nicht alle Hochschulen über die entsprechenden Ressourcen, um ihre Wissenschaftskommunikation auf breiter Ebene gut aufzustellen. In diesem Beitrag werden verschiedene Dokumente, die von unterschiedlichen Stakeholdern in den letzten Jahren zur Thematik Wissenschaftskommunikation veröffentlicht

wurden (z. B. Wissenschaftsrat; BMBF; Bundesverband Hochschulkommunikation) kritisch durchleuchtet und mit Kernempfehlungen für den weiteren Handlungsbedarf zusammengefasst.

**Paul Reinbacher** überschreibt seinen Beitrag mit „Professionalisierung von Evaluation als Trojanisches Pferd?“ und hebt damit auf die soziologische Beschreibung von mehr oder weniger erfolgreich koexistierenden, zumindest aber eng miteinander verknüpften sozialen Institutionen. In diesem Fall werden sowohl die Hochschule an sich (als traditionelle und sozial fest etablierte), als auch die Evaluation (als relativ neue, aber nicht weniger „unhinterfragbare“) Institution beschrieben und in ihren Funktionslogiken, sozialen Normstrukturen und kulturellen Tiefenstrukturen verglichen. Was aber macht die Evaluation bzw. deren Professionalisierung zu einem Trojanischen Pferd für den Universitäts- bzw. Hochschulbetrieb? Dazu wird eine system- und handlungstheoretische Argumentation entfaltet, die zunächst darauf aufbaut, dass durch die Etablierung von Evaluationen im Hochschulbetrieb (mit ihrer eigenen Funktionslogik) zu einer Deprofessionalisierung der hochschulischen, professionellen Communities von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern kommt, die vor dem Auftritt der professionalisierten Evaluation, die Belange der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre durchaus in eigener Regie und Verantwortung zu gestalten, in der Lage waren. Provokant wird daraus die These abgeleitet, dass wenn die Evaluation an sich professionalisiert wird, bspw. durch ihre Akademisierung in eigens entwickelten Masterstudiengängen, dadurch deprofessionalisierende Strategien selbst professionell betrieben werden. Den sich aus dieser Situation ergebenden Paradoxien spürt der Beitrag nach, unter Rückgriff auf klassische Theorieperspektiven.

**Benjamin Apostolow** und **Sophia Albrecht** gehen der Frage nach, wie der kommunikative Austausch im Rahmen der Lehre gelingen kann, wenn der Kontakt zwischen Lehrenden und Studierenden plötzlich wegbricht, wie im Sommersemester 2020 wegen der Corona-Pandemie geschehen. Sie beschreiben die Entwicklung von Feedbackinstrumenten an der Universität Potsdam im Zuge des pandemiebedingten Transfers der universitären Lehre in digitale Räume. Dadurch wurde den Lehrenden zwei Instrumente in die Hand gegeben, die sie für die zeitnahe Weiterentwicklung der Lehre nutzen können. Das eine „Feedback.UP – Auftakt“ kann in den ersten Wochen des Semesters verwendet werden und fokussiert auf die Erwartungen, Probleme und Wünsche der Studierenden. Das zweite Instrument „Feedback.UP – Verlauf“ eignet sich für den Einsatz im zweiten Drittel der Lehrveranstaltung und konzentriert sich auf die Aspekte der Lehrveranstaltung, die beibehalten und ausgebaut werden sollen bzw. auf die Aspekte, die reduziert und ggf. beendet werden sollten. Die neuen Instrumente wurden intensiv genutzt und die Rückmeldungen auf die neuen In-

strumente waren durchwegs positiv. Für den weiteren Einsatz der Instrumente wurden noch ergänzende Themen in die Instrumente aufgenommen.

Der Qualitätsentwicklung der Hochschullehre wurde in den letzten Jahrzehnten viel Aufmerksamkeit geschenkt. So werden vor allem bei Personalentscheidungen immer häufiger didaktische Konzepte, Lehrproben oder Evaluierungsergebnisse herangezogen. Gleichzeitig wird seitens der Hochschulen darauf geachtet, dass sich Lehrende in hochschuldidaktischen Belangen weiterqualifizieren können. Die Überprüfung der Wirksamkeit eines didaktischen Einführungskurses für Neuberufene an Fachhochschulen beschreibt **Jörg Jörisen** in seinem Beitrag. Für diese Evaluation wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, bei dem qualitative und quantitative Methoden einander ergänzen. So wurde überprüft, ob die Teilnahme an einem hochschuldidaktischen Einführungskurs aus Sicht der Studierenden zu einer positiven Änderung im Lehrverhalten führt.