



## Studium und Lehre als strategisches Feld der Entwicklung der Universität Hamburg

*Vortrag des Präsidenten der Universität Hamburg, Prof. Dr. Hauke Heekeren, gehalten am 25. August 2022 bei der Summer School Studienmanagement am 25. August 2022 (Es gilt das gesprochene Wort)*

Sehr geehrte Frau Rupp,  
sehr geehrte Frau Zemene,  
sehr geehrtes Organisationsteam der Summer School Studienmanagement,  
liebe Gäste,  
sehr geehrte Damen und Herren,

Ich freue mich sehr, Sie heute zur Summer School Studienmanagement 2022 an der Universität Hamburg begrüßen zu dürfen.

Zu Beginn möchte ich den Organisator:innen der Summer School meinen Dank aussprechen und Respekt zollen. Die Organisation der Summer School ist eine großartige Leistung und die Summer School selbst ist mittlerweile ein Bezugspunkt auch für Kolleginnen und Kollegen außerhalb Hamburgs. Es ist schön, dass ich heute Kolleg:innen aus Bielefeld, Bremen, Jena, Kiel, Mainz, Rostock und Stuttgart sowie von den anderen Hamburger Hochschulen begrüßen kann.

Mein Dank gilt insbesondere auch dem gesamten Studienmanagement der UHH. Während der Pandemie haben Sie sich weit über die Belastungsgrenzen hinaus engagiert. Sie als interne und externe Studienmanager:innen, Mitarbeiter:innen in den Studienbüros und den zentralen Servicestellen, waren in der Pandemie oft die erste Anlaufstelle für Studierende und Lehrende – und das aufgrund der räumlichen Schließung häufig zuhause am Küchentisch.

Die Lehrplanung und alle weiteren Arbeitsprozesse mussten immer wieder *ad hoc* angepasst und häufig auf völlig neue Weise digitalisiert werden. Nur mit Ihrem großen Engagement und dem Durchhaltevermögen aller, konnte Studium und Lehre, Beratung und Administration weiterlaufen. Für diese, Ihre großartige Leistung möchte ich mich bei Ihnen herzlich bedanken. Ich freue mich nun, dass wir anlässlich der heute und morgen stattfindenden Summer School Studienmanagement 2022 endlich wieder persönlich zusammenkommen können.

Mir liegt die Kultur der Kommunikation an unserer Universität am Herzen. Das bedeutet für mich, mit Hochschulmitgliedern aus allen Bereichen und Fachrichtungen, Statusgruppen und Standorten in den Austausch zu kommen, ihnen zuzuhören und von ihnen zu lernen, was die UHH bewegt. Aber Kultur der Kommunikation bedeutet auch, aus guten Gesprächen und

Diskussionen heraus Prozesse einzuleiten und Veränderungen in kleinem oder großem Rahmen zu erwirken.

Beispielweise war und ist weiterhin ein breit geteiltes Anliegen, sich auf die möglichen Entwicklungen des Pandemiegeschehens und ihre Auswirkungen auf die Universität bestmöglich vorzubereiten. Aus den Erfahrungen der letzten zwei Jahre zu lernen. Nicht mehr nur wieder „auf Sicht“ navigieren zu müssen.

So haben wir frühzeitig Gespräche mit wissenschaftlichen Expertinnen und Experten der UHH und des UKE geführt und die Fakultäten sowie den Akademischen Senat eingebunden. Auch mit der Wissenschaftsbehörde und anderen Hamburger Hochschulen haben wir uns ausgetauscht. Mit der Unterstützung der Stabstelle Arbeitssicherheit und Umweltschutz haben wir eine szenariobasierte Planung entwickelt, die wir schon Mitte Juli 2022 kommuniziert haben. In Anlehnung an die Empfehlungen des Expertenrates der Bundesregierung sind darin drei Szenarien vorgesehen – von einer ganz klaren Vision ausgehend: Ein Wintersemester in Präsenz unter Anwendung gezielter Schutzmaßnahmen.

Am Beispiel dieser Teamaufgabe zeigt sich, wie wir auf diese Weise unsere Universität gemeinsam vorantreiben und als Flaggschiff zur Entwicklung unseres Wissenschaftsstandortes beitragen können und wollen.

Lassen Sie mich nun kurz skizzieren, was ich in meinem heutigen Vortrag vorhabe. Ich möchte mit Ihnen über die folgenden Fragen ins Gespräch kommen:

- Was sind die großen Herausforderungen und Trends, vor denen Universitäten in der nächsten Dekade stehen?
- Was ist unsere allgemeine Vision für die UHH in der nächsten Dekade?
- Und in diesem Kontext: Was ist unser UHH-spezifisches Verständnis von Studium und Lehre? Wie wollen wir Studium und Lehre neu denken?

In der Präambel des Leitbilds universitärer Lehre der UHH heißt es:

Ziel universitärer Lehre ist es, Bildung durch Wissenschaft zu ermöglichen. Das schließt die Aufgabe ein, alle Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Studierenden hohe wissenschaftliche Kompetenz erwerben, ihre Fähigkeiten selbsttätig entfalten und sich als mündige Mitglieder der Gesellschaft weiterentwickeln können. Diese sind bereit und in der Lage, an deren sozial und ökologisch nachhaltiger, demokratischer und friedlicher Gestaltung maßgeblich mitzuwirken und für ihre Zukunftsfähigkeit Verantwortung zu übernehmen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.uni-hamburg.de/uhh/profil/leitbild/lehre.html>



Hierin findet sich bereits vieles, das auch für unsere Vision für die UHH von zentraler Bedeutung ist. Zum einen die Verpflichtung der Universität gegenüber der Gesellschaft, zum anderen wirft die Präambel ein Schlaglicht auf viele wichtige Themenschwerpunkte: Nachhaltigkeit, Demokratie, Frieden, Zukunftsfähigkeit und Verantwortung.

Aber damit wir diese Ziele erreichen können, muss noch mehr getan werden. Wir stehen vor größeren Herausforderungen als bei der Verabschiedung des Leitbilds universitärer Lehre 2014. Hierbei sind insbesondere fünf Punkte von Bedeutung, die sich in der jüngsten Vergangenheit entscheidend verändert haben:

- Der Klimawandel ist immer klarer sichtbar;
- Wir müssen sich rasant entwickelnden Technologien begegnen und die Digitalisierung stets mitdenken;
- Demokratie und Frieden sind erneut in Gefahr, wenn man an neue Kriege oder Einschränkungen der Wissenschaftsfreiheit denkt;
- Die Diskursfähigkeit in der Gesellschaft hat in den letzten Jahren, beschleunigt durch die Zeit der Corona-Pandemie, stark gelitten;
- Und nicht zuletzt: Wir als Universität und Arbeitgeber stehen weiterhin und immer stärker im Kampf um Talente, die den Bereich Studium und Lehre mit Ideen und Engagement gestalten.

Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken zu können, müssen wir die Zukunft unserer Universität neu imaginieren: „Die Forschung, die Lehre, die Bildung“ stehen im Herzen dieser Selbstvergewisserung. Darauf aufbauend wollen wir uns stärker für Nachhaltigkeit einsetzen und zur Gesellschaft hin öffnen. Als Wissenschaftsinstitution benötigen wir Autonomie, Freiräume und zukunftsweisende finanzielle Handlungsspielräume, um unserer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht zu werden.

Was ist die strategische Bedeutung von Studium und Lehre vor diesem Hintergrund?

Wir wollen unsere Studierenden in einem oder in mehreren Fächern ausbilden und ihnen zeitgleich ermöglichen, in der Wissensgesellschaft zu künftigen Problemlöserinnen und Problemlösern über ihr Fachgebiet hinaus zu werden.

Diese Ziele verfolgen wir mit der Exzellenstrategie und mit den Teilstrategien im Bereich der Lehre, beispielsweise mit einem Ausbau und besseren Angebot im Bereich der Weiterbildung. Dass wir lebenslanges Lernen ermöglichen, trägt direkt zur Öffnung gegenüber der Gesellschaft bei.



Wir wollen das Lehrangebot derart gestalten, dass Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) eine größere Rolle im Studium spielt. Mit übergreifenden Angeboten wie Studium Generale und Liberal Arts im Rahmen der Exzellenzstrategie fördern wir außerdem die Ausbildung von Generalist:innen und der Wissensgesellschaft.

Mit diesen Zielen und Vorhaben stehen wir nicht alleine. Landes- wie bundesweit stehen Studium und Lehre seit der Pandemie stärker im Fokus der Diskussion, auch wenn die Situation der Hochschulen und die der Studierenden in der Pandemie nur wenig politische Aufmerksamkeit erfahren haben. Dabei geht es vor allem um die Frage nach guter Lehre sowie um die Ausgestaltung von Studiengängen an die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.

Der Wissenschaftsrat betont in seinen vor kurzem erschienenen „Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre“ (2022), dass die Lehre mehr Freiräume erhalten soll und flexibler werden muss. Als Ziele benennt er für die Studierenden: das Studium stärker zu einer Erfahrung der individuellen akademischen Sozialisation zu machen und den Studierenden mehr Freiheiten bei der Wahl der Fächer und Angebote zu ermöglichen. Für die Lehrenden: Lehre zur gemeinsamen, anspruchsvollen Wissenschaftspraxis zu entwickeln und die Kompetenzorientierung der Studierenden stärker in den Fokus zu rücken. Für die Interaktion aller Beteiligten: in vertrauensvoller Zusammenarbeit in geteilter Verantwortung zu agieren. Gute Lehre soll stärker gewürdigt werden.<sup>2</sup>

Was bedeutet dies alles nun für die UHH?

Als Volluniversität mit einem sehr großen Fächerkanon und einer langetablierten Tradition von hoher Wahlfreiheit für die Studierenden ermöglicht die UHH bereits sehr viele Freiräume in der Lehre. In der Kombination von Haupt- und Nebenfachstudiengängen im Bachelor ist so gut wie alles miteinander kombinierbar, da fast jedes Fach auch als Nebenfachstudiengang angeboten wird; in den meisten Studiengängen gibt es Wahlpflichtangebote zur individuellen Schwerpunktsetzung; in allen Bachelorstudiengängen bestehen regelhaft vorgesehene Curricularanteile mit freiem Wahlbereich und zudem bieten wir überfachliche Lehrangebote und das Studium Generale an. Auch das Leitbild universitärer Lehre ist anschlussfähig und enthält viele inhaltsgleiche Bezugspunkte, wie ich eingangs schon erwähnt habe.

Alle Statusgruppen tauschen sich in den Qualitätszirkeln der Studiengänge (im Rahmen des QM) systematisch zur Studiengangentwicklung aus. Die Qualitätszirkel sollten sich ebenfalls mit den Empfehlungen des Wissenschaftsrats auseinandersetzen und Qualifikationsziele und Curricula der Studiengänge entsprechend inhaltlich weiterentwickeln. Nach strukturell erfolgreich

---

<sup>2</sup> <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2022/9699-22.html>



umgesetzter Bolognaform sollte jetzt intensiv der studierendenzentrierte Kompetenzerwerb und eine entsprechende Prüfungskultur in den Fokus der Lehr- und Studiengangentwicklung rücken. Erfahrungen aus der Pandemie zeigen, dass Lehren und Prüfen auch anders geht als in der tradierten Art und Weise und in der Not plötzlich viel Beweglichkeit möglich war. Diese Flexibilität und der Schwung sollten bewahrt werden.

Das Hamburger Zentrum für Universitäres Lehren und Lernen (HUL) an der UHH ermöglicht den Lehrenden eine systematische Befassung mit ihrer Lehre und ihrem Prüfen und begleitet eine hochschulweite Auseinandersetzung mit diesen Themen. Durch ein professionelles Studienmanagement – mit Serviceleistungen – entlasten wir außerdem gezielt Studierende und Lehrende von Administrationsaufgaben. Digitalisierte Lehr- und Prüfungsformate können wiederum weiterentwickelt und eingesetzt werden, wenn sie hilfreich sind, Qualifikationsziele zu erreichen und Lehren und Prüfen zu verbessern. D.h. Digitalisierung muss diesen Zweck erfüllen: sie ist kein Selbstzweck.

Wo stehen wir an der UHH in Bezug auf diese übergreifenden Ziele für Studium und Lehre, und wohin wollen wir uns entwickeln?

Das „Emergency Remote Teaching“ während der Pandemie hat zu großen Lerneffekten in Sachen neuer Lehr-Lern-Formate geführt. An der UHH hat das HUL die Entwicklungen mit umfangreichen Befragungen von Studierenden und Lehrenden wissenschaftlich begleitet. Neue, aus der Not geborene digitale Prüfungsformen, haben das Thema Prüfen in Gänze wieder auf die Agenda gesetzt. Für das Studienmanagement bedeutete die Pandemie erhöhte Betreuungs- und Beratungsbedarfe, auch die post-pandemischen Effekte zeigen sich weiterhin. Das Studienmanagement hat erstmals digitale Beratungsformate erprobt.

Alles in allem haben sich alle Beteiligten (Studierende, Lehrende und die Verwaltung) innerhalb der letzten beiden Jahre ein Mehr an digitalen Kompetenzen angeeignet, von dem man vorher nicht zu träumen gewagt hätte. Kurzum hat die Pandemie gezeigt, dass im Notfall nahezu alles auch digital funktioniert. Es hat sich aber auch gezeigt, dass vieles in Präsenz und im direkten Austausch besser funktioniert.

Wir müssen dies als Chance begreifen, die Lerneffekte aus der Pandemie zu reflektieren, systematisch auszuwerten und die aus der Not geborenen und bewährten Entwicklungen zu sichern und auszubauen. Das ist für mich ein wichtiger strategischer Schwerpunkt, an dem wir als UHH gemeinsam arbeiten sollen.

Und erfreulicherweise tauscht sich die Leitungsrunde Studienmanagement bereits systematisch über New Work und die Digitalisierung von Studium und Lehre und der Verwaltung aus. Auch



bei der Summerschool wollen wir und Sie über die weiteren Entwicklungen in diesen Bereichen diskutieren. Mit diesen und anderen guten Beispielen wollen wir vorangehen und unsere Universität transformieren.

Dazu gehört die Frage, was aus dem „Notfall-Modus“ beibehalten und was wieder wie zuvor erfolgen sollte. Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen ist eine Errungenschaft, die nicht zurückgedreht werden will, aber Formate der Einzelberatung und -betreuung gehören zu den Bereichen, in denen leibliche Präsenz weiterhin einen konkreten Mehrwert darstellt.

Viele Lehrende und Studierende wünschen sich auch eine Beibehaltung und möglichst Ausweitung der vorgenommenen Anreicherung ihrer (Präsenz-)Veranstaltungen um digitale Komponenten. Einige dieser Elemente (wie z.B. Lernräume in Moodle oder verbesserte digitale Kommunikationsmöglichkeiten) können wir mit den vorhandenen Ressourcen weiterentwickeln. Die Entwicklung hybrider Lehrveranstaltungen mit echtem didaktischem Mehrwert ist jedoch aufwändig und erfordert zusätzliche Ressourcen auf allen Ebenen (Zentrale, Fakultäten, Fachbereiche, einzelne Lehrende), was wir stets berücksichtigen sollten.

Das Einführen von hybriden Lehrformaten hat bei unseren internationalen Studiengängen ganz neue Perspektiven eröffnet. So können wir begehrte Expert:innen viel leichter und zielgenauer zu Veranstaltungen einladen und sie können auch leichter daran mitwirken. Dies steigert die Qualität in der Lehre. Ebenso ist es oftmals im Interesse der Studierenden, auch aus der Distanz an Lehrveranstaltungen teilnehmen zu können.

Um „alte“ und „neue“ Komponenten erfolgreich zu integrieren, sind weitere Schritte zu unternehmen. Gerade im Abklingen hat die Pandemie gezeigt, dass ein Hin und Her zwischen präsentischen und digitalen Lehrveranstaltungen nicht funktioniert, wenn Studierende auf dem Campus nicht die Möglichkeit haben, an digitalen Veranstaltungen teilzunehmen. Denn die Pendelzeiten zwischen Campus und Wohnung sind für die meisten Studierenden zu lang, um beliebig zwischen digitalen und präsentischen Lehrveranstaltungen wechseln zu können. Hierfür werden mehr studentische Arbeitsplätze und Räume für das Selbststudium und Gruppenarbeit benötigt.

Besonders bei der Digitalisierung sehen wir immer wieder die Gefahr, dass dieses zentrale Zukunftsthema auf Debatten über technologische Lösungen oder Konsolidierung öffentlicher Finanzen reduziert wird. Digitalisierung ersetzt dabei keinesfalls Präsenz, sondern ergänzt in Form von hybriden Lernräumen den materiellen Lehr-Lern-Raum um digitale Potenziale.

Durch die zunehmende Bedeutung experimenteller, interaktiver und kooperativer Formate in der Lehre verbringen Studierende aber mehr Zeit an der Hochschule und suchen dort bewusst einen gut ausgestatteten Lehr- und Lernort, wie es auch der Wissenschaftsrat dargelegt hat. Auf Austausch und Partizipation ausgerichtete Interaktionsräume schaffen Voraussetzungen für zeitgemäße Lehr- und Studienformen und somit für gelungene Interaktionen zum Erreichen der Studienziele.

An der UHH haben wir uns nicht erst seit Corona mit dem Thema Digitalisierung befasst: Es gab bereits zuvor entsprechende Angebote des HUL, eine E-Learning-Struktur war vorhanden. Während der Pandemie haben wir die E-Learning-Strukturen weiterentwickelt und das „Digital and Data Literacy in Teaching Lab“ auf den Weg gebracht. Wir haben Digitale Kompetenzen, Digital and Data Literacy als Querschnittsthema identifiziert.

Und zu guter Letzt arbeiten wir derzeit eine Digitalisierungsstrategie für die gesamte Universität aus – der Bereich Studium und Lehre macht sich in diesem Zusammenhang mit einem partizipativen Visionsfindungs- und Strategiebildungsprozess auf dem Weg. Die Rückmeldungen zu den ersten Entwürfen, weitere Impulse und Ideen werten wir derzeit aus. Zentral ist in dieser Hinsicht unser Anspruch, Studium und Lehre durch Digitalität zu bereichern und auf eine nächste Entwicklungsstufe mit Vorbildcharakter zu bringen.

Um diese Errungenschaften in die Zukunft mitzunehmen und uns weiterzuentwickeln, wollen wir uns besonders auf folgende Bereiche fokussieren:

- Räume: Für eine erfolgreiche Digitalisierung sind flexible Räume, zusätzliches Personal und Geräte in erheblichem Umfang erforderlich. Alleine die Möglichkeit, mit minimalem Aufwand hybride Meetings mit mehreren analogen und mehreren digitalen Teilnehmenden in guter Qualität durchführen zu können, wäre ein sehr wichtiger Schritt.
- IT: Wir benötigen eine Anhebung der IT-Standards, beispielsweise durch eine standardisierte Ausstattung der Hörsäle und Seminarräume, die Sicherstellung von Support-Strukturen für die Lehrenden oder angemessene Arbeitsplätze für Studierende in hybriden Lernumgebungen.
- Prüfungen: Wir brauchen Rechtssicherheit bei der Durchführung von digitalen Prüfungen. Dazu sind wir bereits im engen Austausch mit der Wissenschaftsbehörde. Aber auch eine Strategie für elektronische Prüfungen ist geboten. Gebäude, die jetzt gebaut werden, orientieren sich an den Klausuren von heute. Wenn aber in 10 Jahren ein Großteil der Klausuren elektronisch am Rechner oder Tablet geschrieben werden soll, sind neue Konzepte für Lern- und Prüfungsräume zu entwickeln.

- Administration: Wir benötigen mehr New Work im Sinne einer neuen Arbeitskultur und – um ein konkretes Beispiel zu benennen – mehr crossfunktionale Teamwork.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich habe es eingangs schon erwähnt: Ich möchte mit Ihnen über die großen Chancen, Herausforderungen und Veränderungen im Bereich Studium und Lehre ins Gespräch kommen.

Wie sehen Sie diese Visionen? Was fehlt aus Ihrer Sicht, was brauchen wir noch? Ich freue mich auf den gemeinsamen Austausch.

Aber noch ein allerletztes Wort zum Abschluss: Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche Summer School. Veranstaltungen wie diese sind ein wichtiger Garant dafür, dass man im Gespräch bleibt, auch über Hierarchien, Abteilungen, Bereiche hinweg – in diesem Sinne wünsche ich Ihnen produktive Diskussionen, interessante neue Kontakte und ich freue mich sehr, wenn Sie Ihre neuen Erkenntnisse in die Weiterentwicklung der UHH einbringen.

Herzlichen Dank.