

Der Hochschullehre eine Stimme geben

EIN DISKUSSIONSPAPIER ZUR EINRICHTUNG EINER *DEUTSCHEN LEHRGEMEINSCHAFT*

Am 28. April 2017 hat der Wissenschaftsrat (WR) ein Positionspapier *Strategien für die Hochschullehre* verabschiedet. Zur „langfristigen Entwicklung von Lehre“ empfiehlt das Gremium, die „*Einrichtung einer eigenständigen Organisation zur Förderung und Entwicklung der Hochschullehre*“ zu prüfen. Damit soll im Wesentlichen zwei Herausforderungen begegnet werden, die aus Sicht des WR entscheidend

für eine nachhaltige Stärkung und wirksame Weiterentwicklung der Lehre sind:

1. Dauerhafte Fördermöglichkeiten für Lehrinnovationen bereit zu stellen und
2. die Vernetzung und den Austausch zwischen den Akteuren zu befördern, um die Voraussetzungen für einen Transfer bzw. die Verbreitung erfolgreicher Lehrprojekte zu schaffen.

Die Empfehlung des WR hat eine gleichermaßen intensive wie kontroverse Debatte in Hochschulpolitik und -öffentlichkeit entfacht, die in den vergangenen zehn Jahren unter dem Stichwort *Deutsche Lehrgemeinschaft* wiederholt geführt wurde. Insbesondere der Stifterverband hat eine solche Einrichtung in der Vergangenheit mehrfach öffentlich gefordert¹ und in einer *Pressemitteilung vom 2. Mai 2017* an Bund und Länder appelliert, die o. g. WR-Empfehlung zeitnah umzusetzen. Die Mitgliederversammlung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) am 9. Mai 2017 sprach sich demgegenüber dezidiert gegen diesen Vorschlag aus: „*Wir brauchen jetzt und auch nach 2020 keine neuen Institutionen, sondern vor allem eine klar konzipierte, verlässliche Hochschulfinanzierung in gemeinsamer Verantwortung von Ländern und Bund*“.²

DIE WESENTLICHEN EINWÄNDE VON KRITIKERN ...

...lassen sich im Wesentlichen auf zwei Argumentationslinien verdichten:

1. Die geplante Einrichtung löse nicht das vorrangige

Problem der unzureichenden Grundfinanzierung der Hochschulen.

2. Lehre funktioniere anders als Forschung. Eine Übertragung von Instrumenten der Forschungsförderung werde den Besonderheiten der Lehre nicht gerecht.

Zu den Argumenten der Kritiker im Einzelnen:

Die Hochschulen sind seit vielen Jahren stark unterfinanziert. Nötig ist deshalb eine deutliche Erhöhung der Grundfinanzierung, um die Qualität der Lehre zu sichern; eine Programm- oder Projektförderung für die Lehre ist keine Lösung.

Richtig: Die geplante Einrichtung ist keine Antwort auf die strukturelle Unterfinanzierung der Hochschulen. Das soll sie aber auch gar nicht sein. Weder soll sie den Hochschulpakt ablösen, wie es dem Vernehmen nach bei der HRK-Mitgliederversammlung unterstellt wurde, noch soll sie an die Stelle einer höheren Grundfinanzierung treten. Sie soll **zusätzliche** finanzielle Mittel für Lehrinnovationen

bereitstellen. Solche Fördermöglichkeiten wären selbst bei einer auskömmlichen Grundfinanzierung nötig, um eine dynamische Weiterentwicklung in der Lehre zu gewährleisten. Anstrengungen zur Erhöhung der Grundfinanzierung und das Bestreben, dauerhafte Fördermöglichkeiten für Lehrinnovationen bereit zu stellen, sollten nicht länger gegeneinander ausgespielt werden. Es geht nicht um ein entweder – oder, sondern um ein sowohl als auch: Nötig ist beides.

Für eine Projektförderung von Lehrinnovationen besteht kein Bedarf: Erstens gibt es nicht genügend Projektideen für institutionalisierte Fördermöglichkeiten; zweitens können geplante Lehrprojekte ohne zusätzliche Ressourcen umgesetzt werden.

Das seit 2011 bestehende gemeinsame Programm des Stifterverbandes und der Baden-Württemberg Stiftung *Fellowships für Innovationen in der Hochschullehre* belegt das Gegenteil: Es gibt deutlich mehr Projektideen, als gefördert werden können. In sechs Ausschreibungsrunden wurden nahezu 1.000 Anträge eingereicht; aufgrund der begrenzten Mittel konnten jedoch nur 81 Fellowships vergeben werden. Trotz dieser geringen Förderquote ist die Resonanz auf das Programm ungebrochen. Ferner lässt sich beobachten, dass eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit, wie sie beispielsweise in Baden-Württemberg (aufgrund des Engagements der Baden-Württemberg Stiftung) oder Nordrhein-Westfalen (aufgrund einer besonderen, vom Wissenschaftsministerium finanzierten Förderlinie für digital gestützte Lehrinnovationen) gegeben ist, eine deutlich höhere Zahl von Antragstellungen nach sich zieht. Außerdem gibt es mehr als 30 Hochschulen, die hochschulinterne Lehrinnovationswettbewerbe durchführen³ – diesen wird gewiss niemand unterstellen wollen, sie handelten nicht bedarfsgerecht.

Die Hochschulen sind wettbewerbsmüde.

Richtig, jedenfalls sofern es große, institutionelle Wettbewerbe wie die Exzellenzstrategie oder den Qualitätspakt Lehre betrifft⁴, und wohl vor allem dann, wenn die Hochschulen den Eindruck haben, auf eine Förderung angewiesen zu sein, um reguläre Daueraufgaben wahrnehmen zu können. Bei den o. g. Förderprogrammen für Lehrinnovationen ist hingegen keinerlei Wettbewerbsmüdigkeit zu erkennen. Im Übrigen geht es bei der geplanten Organisation nicht darum, den Wettbewerb in der Hochschullehre zu stimulieren, sondern um die

Gestaltung qualitätsorientierter Auswahlverfahren, bei denen die Fördermittel nicht nach einem vorher (politisch) festgelegten Schlüssel verteilt werden.

Lehre erfolgt (anders als Forschung) nicht projektförmig; die Projektförderung ist deshalb kein geeignetes Instrument der Lehrentwicklung.

Richtig: Lehre ist eine Daueraufgabe, jedenfalls die Erbringung von Lehrveranstaltungen zur Sicherstellung des Lehrangebotes, das Abnehmen von Prüfungen, die Bewertung von Studienleistungen, die Beratung von Studierenden, die Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten [...]. Diese Aufgaben müssen von Hochschulen bzw. den Lehrenden verlässlich und qualitätsgerecht ausgeführt werden können, ohne hierfür auf Fördermittel angewiesen zu sein, die in wettbewerblichen Verfahren beantragt werden müssen. Die geplante Einrichtung soll demgegenüber Lehrinnovationen und Experimentierräume fördern: Zeitlich begrenzte Vorhaben (also Projekte), mit denen neue curriculare und didaktische Ansätze entwickelt und erprobt werden, die es so noch nicht gibt.

Lehre lässt sich (anders als Forschung) nicht bewerten. Kriterien für eine vergleichende Begutachtung und Beurteilung in wettbewerblichen Verfahren fehlen.

Nicht richtig: In allen bestehenden Förderprogrammen für die Lehre, insbesondere dem o. g. *Fellowship*-Programm und den hochschulinternen Wettbewerben, werden die Fördermittel nicht nach einem Finanzierungsschlüssel, sondern anhand von Qualitätskriterien (wie beispielsweise das Innovationspotenzial, das Transferpotenzial, die Expertise des Antragstellers) vergeben. Darüber hinaus werden an deutschen Hochschulen zurzeit mehr als 100 Lehrpreise verliehen. Über die Preisträger wird ebenfalls anhand von Qualitätskriterien entschieden. Gewiss lässt sich darüber streiten, wie geeignet das eine oder andere Kriterium sein mag – ähnliche Diskussionen gibt es aber auch in der Forschungsförderung, und für die Weiterentwicklung der Verfahren sind diese Kontroversen essentiell.

Richtig ist, dass sich die Qualität der Lehre nicht anhand quantitativer Parameter berechnen oder vermessen lässt – aber wer würde behaupten, dass das in der Forschung möglich sei? Auch in der Forschung werden Förderentscheidungen im Wesentlichen auf der Grundlage qualitativer Gutachten von *Peers* und/oder kollegialen Beratungen in Vergabekommissionen getroffen.

Die gezielte Förderung von Lehrprojekten gefährdet die Einheit von Forschung und Lehre.

Zunächst einmal ist bemerkenswert, dass dieses Argument nur gegen Instrumente der Lehrförderung vorgebracht wird. Die aus dem deutschen Hochschulsystem kaum wegzudenkende drittmittelgestützte Forschungsförderung durch die DFG (in denen Lehrbezüge in der Regel völlig fehlen) löst derartige Sorgen offenbar nicht aus.

Das genaue Gegenteil des Argumentes ist jedoch richtig: Eine dauerhafte Förderung von Lehrinnovationen und deren Begleitung befördert eine professionelle und akademischen Standards entsprechende Befassung mit der Lehre. Sie macht Lehre zu einem Forschungsgegenstand, dann jedenfalls, wenn die geplante Organisation nicht nur Lehrinnovation nach Lehrinnovation fördert, sondern fundierte Evaluationen bis hin zu einer begleitenden Lehr-/Lernforschung verlangt. Sie fordert Wissenschaftler_innen heraus, ihre eigene Lehrtätigkeit zu beforschen – jedenfalls mit einem forschenden Blick zu reflektieren. Sie fördert den Erkenntnisgewinn in der Hochschullehre und die Evidenzbasierung der Lehrpraxis. Sie sichert über den vorgesehenen Austausch der Akteure die Qualität der Lehre. Sie kann zur Entwicklung disziplinenbezogener Wissenschaftsdidaktiken beitragen, wie es sie in der Medizin und in Ansätzen auch in der Rechtswissenschaft gibt, und zur Entwicklung von disziplinenbezogenen Standards guter Lehre – und damit zu einer geradezu vorbildlichen Verbindung von Forschung und Lehre.

...UND DIE ARGUMENTE DER BEFÜR- WORTER

Wir brauchen die geplante Einrichtung,...

...damit eine Weiterentwicklung der Hochschullehre selbstverständlich wird und Innovationen verlässlich gefördert werden können.

Eigentlich wäre zu erwarten, dass der Bologna-Prozess, die damit einhergehende Kompetenzorientierung, die zunehmend diverse Studierendenschaft, die Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt, um nur ein paar Punkte zu nennen, als starke Innovationstreiber auf die Hochschullehre wirken müssten. Doch die Entwicklungsdynamik in der Lehre hält kaum Schritt: Curriculare oder didaktische Neuerungen finden typischerweise punktuell und sehr verlangsamt statt – auch, weil im Hochschulalltag die zeitlichen und finanziellen Ressourcen dafür fehlen.

...damit lehrinnovationsfreundliche Rahmenbedingungen an den Hochschulen entstehen.

Bei knappen Ressourcen sind hochschulinterne Verteilungskämpfe unvermeidlich. Aufgrund der bestehenden Reputations- und Finanzierungslogik in den Hochschulen ziehen Lehrprojekte dabei häufig den Kürzeren: Um sie finanzieren zu können, fehlen die Ressourcen womöglich bei der Durchführung lukrativer Forschungsprojekte. Der Druck auf die Akteure, nur unumgängliche Veränderungen anzustoßen und in jedem Fall erfolgreich zu sein, ist dadurch immens. Zusätzliche, für ein konkretes Innovationsvorhaben eingeworbene Mittel sind jedoch „Risikokapital“. Dadurch wird ein geschützter Erprobungsraum im Sinne eines „Lehrlabors“ geschaffen, in dem ohne Erfolgszwang experimentiert werden kann, in dem Innovationen auch scheitern dürfen.

...damit sich Engagement für die Hochschullehre lohnt.

Anstrengungen und Erfolge in der Forschung beschieren Reputationsgewinne. Ein hohes Engagement und herausragende Leistungen in der Lehre dagegen vor allem zusätzliche Lasten – mehr Studierende, mehr Prüfungen, mehr Verwaltungsaufwand, weniger Zeit (für Forschung) – ohne karriereförderliche Prestigegegewinne. Die Einwerbung von Drittmitteln ist ein wichtiger Reputationsfaktor und zieht mitunter weitere Honorierungen (bei der leistungsorientierten Mittelzuweisung oder individuellen Leistungszulagen) nach sich.

...damit die Hochschullehre zu einer kollegialen Angelegenheit wird und Lehrexpertise geteilt wird.

Sieht man von der Entwicklung neuer Studiengänge oder der Beschlussfassung über neue Prüfungs- und Studienordnungen ab, wird in der Hochschullehre wenig kooperiert, schon gar nicht über die Grenzen des eigenen Fachgebietes und der eigenen Disziplin hinaus. Anders als in der Forschung, wo Forschungsverbände den Einzelforscher mit seinen individuellen Forschungsvorhaben mehr und mehr verdrängen, wird Lehre zumeist nicht als Teamwork und als gemeinsame Entwicklungsaufgabe eines Kollegiums verstanden. Ohne den Austausch mit Kollegen fehlt es aber an Impulsen und Irritationen, die gängige Lehrauffassungen und -routinen in Frage stellen und Anlass zu Innovationen geben. Ein überregionaler Austausch unter Lehrenden wiederum befördert die Entwicklung fachlicher Standards. Ein solcher Austausch müsste indes organisiert und systematisiert werden.

...damit die Hochschullehre überregional sichtbar(er) wird.

Der ehemalige Wissenschaftsrats-Vorsitzende Wolfgang Marquardt hat in einer Keynote bei der Programmkonferenz zum Qualitätspakt Lehre im Sommer 2013 darauf hingewiesen, dass Sichtbarkeit eine wesentliche Voraussetzung für die Profilierung der Lehre und letztlich auch für Reputationsgewinn sei. Die inzwischen an vielen Hochschulen regelmäßig durchgeführten *Tage der Lehre* sind ein erster Schritt, um der Lehre mehr Aufmerksamkeit zu geben und öffentlichkeitswirksame Anlässe zu schaffen, bei denen über Lehre gesprochen wird. Diese werden allerdings meist nur lokal wahrgenommen. Regelmäßige überregionale Anlässe und Formate fehlen bislang.

...damit die Hochschullehre eine Stimme bekommt und Agendasetting betreiben kann.

Damit die Förderung und Weiterentwicklung der Hochschullehre nicht länger eine Angelegenheit ist, die politischen Konjunkturen unterworfen und gewissermaßen das Ergebnis eines politischen „Krisenmanagements“ ist, bedarf es einer Instanz, die dauerhaft und hochschulübergreifend die Belange der Lehre gegenüber der Wissenschaft und der Politik artikuliert und Impulse für ihre Weiterentwicklung gibt, vergleichbar der Rolle der Deutschen Forschungsgemeinschaft für die Forschung.

AUFGABEN, FINANZBEDARF UND STRUKTUR

Zwar liegen bisher keine detaillierten und veröffentlichten Konzepte vor. Die Befürworter sind sich indes einig, dass es sich um eine Förderorganisation handelt. Dabei ist „Förderung“ allerdings nicht allein und vornehmlich als finanzielle/materielle Förderung zu verstehen; die Rolle der Organisation beschränkt sich folglich nicht auf die eines Fördermittelgebers. Aus dem Positionspapier des WR und der bisherigen Diskussion lassen sich folgende Aufgaben ableiten:

Förderprogramme für Lehrinnovationen

Die angedachte Organisation soll keine institutionelle Förderung betreiben und keinesfalls Daueraufgaben von Hochschulen finanzieren, also beispielsweise die reguläre Durchführung von Lehrveranstaltungen zur Sicherstellung des Lehrangebotes. Vielmehr geht es um eine Projektförderung für curriculare, didaktische und/

oder methodische Lehrinnovationen, wie beispielsweise die Neugestaltung der Studieneingangsphase, die Einführung des problemorientierten Lernens (für einzelne Lehrveranstaltungen, Module oder auch ganze Studiengänge), die Entwicklung und Erprobung neuer Lehr- oder Prüfungsformate (z. B. Gamification, Portfolioprüfungen).

Vorstellbar wären sowohl ein Verfahren, das der Einzelförderung/dem Normalverfahren der DFG entspricht, bei dem also ganzjährig und ohne fachliche oder thematische Beschränkungen Anträge eingereicht werden können, als auch thematisch fokussierte Ausschreibungen, um eine gezielte Weiterentwicklung der Lehre zu fördern, beispielsweise um die Möglichkeiten der Digitalisierung für die Hochschullehre zu nutzen.

Antragstellende solcher Förderprojekte könnten sowohl einzelne Hochschullehrende als auch Teams von Lehrenden (insbesondere wenn es um Lehrinnovationen geht, die mehrere Lehrende betreffen) sein; eher nicht ganze Fachbereiche oder Hochschulen. Auch Studierende kommen als Antragsteller nicht in Betracht.

Es liegt in der Natur der Projektförderung, dass die Fördermittel wettbewerblich vergeben werden. Die entsprechenden Begutachtungs- und Auswahlverfahren sollen, entsprechend den üblichen Standards, wissenschaftsgeleitet sein. Als Gutachter kommen insbesondere Lehrende mit ausgewiesener Lehrexpertise in Betracht, beispielsweise Lehrpreisträger_innen oder ehemalige Geförderte (auch in anderen Programmen zur Lehrförderung), Hochschuldidaktiker_innen sowie Studierende.

Vernetzung der Geförderten

Wissenschaftler_innen, die sich für die Lehre besonders engagieren, stoßen unter ihren Kolleg_innen oft auf Unverständnis und haben Schwierigkeiten, Gesprächspartner_innen zu finden, mit denen sie sich über ihre Anliegen austauschen können oder von denen sie Hilfestellung bei Problemen bekommen. Die Vernetzung soll deshalb in erster Linie dieser Vereinzelung entgegen wirken und die Begegnung mit Gleichgesinnten befördern. Sie sollte sowohl durch die Bereitstellung digital gestützter Plattformen als auch die Durchführung regelmäßiger Netzwerktreffen (sowohl fach-/themenbezogen als auch fachübergreifend) nach dem Vorbild von Stipendiatentreffen der Begabtenförderungswerke erfolgen. Ggf. könnte zu einem späteren Zeitpunkt auch über Angebote wie Sommerakademien u. Ä. nachgedacht werden.

Fach- und hochschulübergreifender Austausch über Hochschullehre, Bildung einer *community*

Im Rahmen des Qualitätspaktes Lehre (regionale Workshops, themenbezogene Tagungen), des Projektes *nexus* der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (Runde Tische), des oben bereits erwähnten Programms *Fellowships für Innovationen in der Hochschullehre* (jährliche bundesweite Lehr-/Lernkonferenzen) und insbesondere des Bündnisses für Hochschullehre Lehren wurden verschiedene Austauschformate auf den Weg gebracht, die von der hier angedachten Organisation unter einem Dach zusammengeführt und auf Dauer gestellt werden könnten. Perspektivisch wird dadurch eine *community* entstehen, die Hochschullehre sichtbar macht und lehrbezogenen Anliegen Gehör gegenüber anderen Akteuren (HRK, Akkreditierungsrat, Fakultäten-/Fachbereichstage, Fachgesellschaften) und der Politik verschafft.

Verbreitung und Transfer erfolgreicher Lehrinnovationen

Die Förderung von Innovationsvorhaben in der Lehre ist kein Selbstzweck. Curriculare oder didaktische Innovationen sollen den Kompetenzerwerb und Studierfolg befördern, und sofern sie das nachweislich tun, sollte anders als in der Forschungsförderung das Prinzip gelten: Abgucken/Nachmachen ausdrücklich erwünscht! Voraussetzung für die Verbreitung bzw. den Transfer ist, dass geförderte Projekte insbesondere hinsichtlich ihrer Wirksamkeit (also Verbesserung des Kompetenzerwerbs (Studienerfolgs)) evaluiert werden und die Projektberichte einschließlich der Evaluationsergebnisse öffentlich zugänglich sind. Aber auch dann ist die Verbreitung im Hochschulbereich erfahrungsgemäß kein Selbstläufer; geeignete Transferformate wären zu entwickeln.

Fachbezogene Qualitätsstandards für gute Hochschullehre

Auf der Grundlage der Fachgutachten zu Förderanträgen und vor allem über die Vernetzung der Akteure und den hochschulübergreifenden Austausch werden

sich perspektivisch Qualitätsstandards für die Curriculumsgestaltung und die Hochschullehre herausbilden.

Hochschulbezogene Lehr-/Lernforschung/ Evidenzbasierung von Lehre

Keinen Konsens gibt es in der Frage, ob und inwieweit die geplante Organisation auch hochschul-/wissenschaftsdidaktische Forschungsprojekte fördern soll. Insbesondere für *hands on*-Forschung, der es weniger um den Erkenntnisgewinn an sich als vielmehr um eine möglichst unmittelbare Nutzbarmachung für die Lehrpraxis geht, fehlt es ebenso an Fördermöglichkeiten wie an innovativen Lehrvorhaben. Zumindest aber ist von den geförderten Projekten eine fundierte Evaluation zu verlangen, die Rückschlüsse darauf zulässt, inwieweit die Lehrinnovation zu einem besseren Lernerfolg/Kompetenzerwerb beiträgt.

Um diese Aufgaben angemessen wahrnehmen zu können, sollte ein Finanzierungsbedarf von ca. 100 bis 200 Mio. Euro p.a. kalkuliert werden, davon

- ca. 65 % bis 70 % Fördermittel
- ca. 25 % für Vernetzungs- und Austauschaktivitäten
- ca. 5 % bis 10 % für Geschäftskosten

Die Einrichtung sollte eigenständig sein, um alle Angelegenheiten entsprechend den Anforderungen und Besonderheiten der Hochschullehre gestalten zu können. Träger der Einrichtung sollten Bund und Länder sein. Die Einrichtung sollte eine wissenschaftliche Leitung haben, die auf Vorschlag des Wissenschaftsrates (der Wissenschaftlichen Kommission) von den Trägern ernannt wird. Über die grundsätzliche programmatische Ausrichtung sollte ein Gremium entscheiden, dem mehrheitlich Hochschullehrende verschiedener Statusgruppen und Fachrichtungen angehören.

RESÜMEE

Der Praxis parlamentarischer Gesetzesvorlagen folgend, ist die Frage nach *Alternativen* zu der vom WR empfohlenen Einrichtung wie folgt zu beantworten: *Keine*.

FUSSNOTEN

- ¹ U. a. in den *Empfehlungen für die zukünftige Hochschulfinanzierung*, die er 2013 gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, dem Bundesverband der Deutschen Industrie und dem Institut der deutschen Wirtschaft veröffentlicht hat:
- „Um die wettbewerbliche Vergabe von Drittmitteln in der Lehre institutionell zu verankern und das Engagement von Bund und Ländern zu koordinieren, sollten diese Aktivitäten in einer gemeinsamen Einrichtung gebündelt werden[...]. Diese sollte [...] der Hochschullehre eine Stimme geben, die Vernetzung von herausragenden Lehrenden betreiben und in Peer-Review-gestützten wettbewerblichen Auswahlverfahren systematisch und kontinuierlich innovative Lehrprojekte und Studienreformvorhaben fördern.“*
- ² Pressemitteilung vom 09.05.2017. Verfügbar unter <https://www.hrk.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/meldung/hrk-keine-institutionalisierte-programmfoerderung-fuer-die-lehre-4152/>. [20.07.2017].
- ³ Z. B. an der RWTH Aachen; der TU Braunschweig; der HfK Bremen; Goethe-Universität; den Universitäten Göttingen, Kassel, Kiel, Köln, Mainz; TU Kaiserslautern; TU München und der FH Münster. Eine ausführliche Darstellung findet sich in Jorzik, Bettina (2015): *Chancen und Grenzen einer wettbewerblichen Projektförderung in der Lehre*. In: Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Ausgabe Nr. 52.
- ⁴ Beim Förderprogramm *Innovative Hochschule* war indessen keine Wettbewerbsmüdigkeit zu bemerken.

DIE AUTORIN DIESER PUBLIKATION

Bettina Jorzik studierte Englisch und Sozialwissenschaften für das Lehramt der Sekundarstufen II und I. Von 1992 bis 2003 war sie im Wissenschaftsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen tätig, bevor sie als Programmleiterin für Lehre und Akademischen Nachwuchs zum Stifterverband wechselte. Sie beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Fragen der Hochschullehre und verantwortet(e) u. a. das Programm Fellowships für Innovationen in der Hochschullehre, den Wettbewerb exzellente Lehre sowie den Ars legendi-Preis für exzellente Hochschullehre.

HOCHSCHULPOLITIK

In der Reihe Hochschulpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung werden Beiträge und Empfehlungen zur künftigen Gestaltung des deutschen Hochschulsystems entwickelt.

Digitale Versionen aller Publikationen:
<http://www.fes.de/themen/bildungspolitik/>

IMPRESSUM

ISBN: 978-3-95861-936-4
Copyright by Friedrich-Ebert-Stiftung 2017
Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin
Abt. Studienförderung
Redaktion: Anne Felmet, Anett Borchers
Gestaltung & Satz: minus Design, Berlin
Titelmotiv: © Matej Castelic/Shutterstock

KONTAKT UND FEEDBACK

Anne Felmet
Bildungs- und Hochschulpolitik
Anne.Felmet@fes.de

Publikationen können Sie per e-mail nachbestellen bei:
Hochschulpolitik@fes.de

Die in dieser Publikation zum Ausdruck
gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise
die der Friedrich-Ebert-Stiftung.