



**Bernd Jörs**

## **Zukunft und Relaunch des Hochschullehrerberufs**

**Ein Plädoyer für mehr Leidenschaft in der  
und für die Hochschullehre im Rahmen einer  
„studierendenzentrierten Hochschullehre“**



**Steinbeis-Editio**



*Bernd Jörs*  
Zukunft und Relaunch des Hochschullehrerberufs



**Prof. Dr. rer. pol. Bernd Jörs** studierte Betriebswirtschaftslehre und wurde an der Universität Frankfurt / M. 1982 zum Dr. rer. pol. promoviert. Im Anschluss daran war er Betriebswirtschaftlicher Mitarbeiter in der Zentralabteilung Volkswirtschaft / Rohstoffinformation / Vorstandssekretariat der Metallgesellschaft AG Frankfurt / M. Seit 1987 ist Jörs an verschiedenen (Fach-)Hochschulen tätig und koordinierte u. a. den Auf-

bau der anwendungsorientierten Forschungsschwerpunktrichtung Informationsökonomie & Online Marketing. Seine Schwerpunkte liegen u. a. in den Bereichen Geschäftsmodelloptimierung & Corporate Finance, Suchmaschinenoptimierung, Suchmaschinenmarketing, Webanalytics / Online Marketing-Controlling. Seit 2000 hält Jörs die Professur für Informationsökonomie & Online Marketing Engineering an der Hochschule Darmstadt inne. 2016 wurde Jörs zum „Professor des Jahres“ in der Kategorie „Geistes-, Gesellschafts- und Kulturwissenschaften“, mit Schwerpunkt „Informationsökonomie und Online Marketing Engineering“ gewählt. Seit 2017 leitet Jörs das Steinbeis-Transferzentrum Online Marketing Engineering & Business Analytics im Steinbeis-Verbund.

**Bernd Jörs**

---

# **Zukunft und Relaunch des Hochschullehrerberufs**

**Ein Plädoyer für mehr Leidenschaft in der  
und für die Hochschullehre im Rahmen einer  
„studierendenzentrierten Hochschullehre“**



**Steinbeis-Transferzentrum  
Online Marketing Engineering  
& Business Analytics**

## **Impressum**

© 2017 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Bernd Jörs

Zukunft und Relaunch des Hochschullehrerberufs

Ein Plädoyer für mehr Leidenschaft in der und für die Hochschullehre im Rahmen einer „studierenden-zentrierten Hochschullehre“

1. Auflage, 2017 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-145-0

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: garetshop/shutterstock.com

Druck: WIRmachenDRUCK GmbH, Backnang

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

164256-2017-11 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

## Vorwort

Es ist schon lange klar: **Das traditionelle Verständnis vom Professorenberuf ist so auf Dauer nicht mehr haltbar.** Natürlich darf nicht die gesetzlich verankerte Freiheit von Lehre und Forschung zur Disposition gestellt werden. Den Freiheiten, die mit diesem Beruf verbunden sind, stehen aber genauso gleichberechtigt die Verpflichtungen gegenüber, alles zu tun, damit die Nachwuchsgenerationen für die zukünftigen Herausforderungen qualifiziert und ebenso gut vorbereitet werden, um auch durch die einschneidenden, digitalisierungsbedingten Umwälzungen des Arbeitsmarktes ihre Zukunftschancen zu wahren. **Denn dieser Beruf ist ein Privileg,** wie es nur selten in der Berufswelt zu finden ist: Inhaltliche und persönliche Unabhängigkeit, relative zeitliche Dispositionsfreiheit, kaum Erfolgskontrolle (bis auf die Drittmittelbeschaffung und Publikations- und Zitierhäufigkeit) und relativ hohe soziale Reputation. **Aber die Zeiten ändern sich radikal und exponentiell.** Das kann und darf nicht an dieser Berufsgruppe vorbei gehen, denn sie hat die größte Verantwortung für die Qualifikation der zukünftigen Entscheidungsträger. Erschreckend sind deshalb die in dieser Denkschrift untersuchten empirisch fundierten Entwicklungstendenzen und Realitätswahrnehmungsverluste im Hochschulbereich. Kennen Hochschullehrer wirklich die Vorstellungen und Problemlage ihrer wichtigsten Zielgruppe: die Studenten? Oder ist ungestörtes Forschen für sie wichtiger als Lehre und dieses Kümmeren? Und noch etwas hat sich radikal geändert: Es ist nicht mehr egal, was man an exotischen und irrelevanten Fähigkeiten erwerben soll, sondern die angebotenen Hochschulqualifikationen müssen auch zukünftig einen Wert und SINN haben. Die Berufung auf Humboldtsche Ideale oder die griechischen Wurzeln des „Schulbegriffs“ – wie „freie Zeit“, „Müßiggang“, „Nichtstun“, „Muße“ oder „Studium bzw. Vorlesung“ – sind passé. Es geht dabei nicht um eine Streitdiskussion über die Ökonomisierung, Verwertbarkeit oder (verpönte) Nutzendenken akademischer Hochschulausbildungen, sondern um die wichtigste aller Hochschulzukunftsfragen: Wie kann man als Hochschullehrer bei den jungen Studierenden über eine emotional positiv vorgelebte, auf Verständnis ausgerichtete Lehre und Forschung Begeisterung für das Fach entzünden, und damit die wichtigsten Voraussetzungen für das lebenslange Lernen schaffen: SINNHAFTHKEIT und Selbstvertrauen. Das liegt in der Verantwortung der Hochschullehrenden. Sie sind die wichtige

Determinante für den Lernerfolg gemäß J. Hattie. LEHRE braucht deshalb mehr denn je die gleichberechtigte Anerkennung zur Forschung. Die Lehreignung bzw. Qualität der Lehrenden wird damit zu einer elementaren Entscheidungsgröße für die Zukunft der Hochschulen. Dafür muss im Rahmen der neuen „studierenden-zentrierten Hochschullehre“ die hochschuldidaktische Eignung der Professoren und Professorinnen viel früher geprüft und bewertet werden. Vorschläge hierfür macht diese Denkschrift. Unglücklich Lehrende und Lehrverse, ungeeignete Professoren sollten diesen Beruf nicht mehr ergreifen (können).

Ich danke allen meinen Kolleginnen und Kollegen, die zur nationalen Wahl „Professor des Jahres“, ausgerichtet von der UNICUM-Stiftung, unter Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, nominiert und ausgezeichnet wurden. Sie leben das erforderliche neue Rollenverständnis des Professorenberufs vorbildlich vor. Leider wurden noch nicht mal 3 % der deutschen Hochschullehrer hierfür vorgeschlagen.

Diese Denkschrift ist zudem als Dank der Arbeit der Initiative „Die Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen (SRzG)“ gewidmet.

*Darmstadt, im September 2017*  
*Prof. Dr. Bernd Jörs*

# 1 Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Entfremdungstendenzen – Was kann ich denn dafür, lassen Sie mich in Ruhe forschen – Verantwortung für die kommenden Generationen..</b>	<b>12</b>
2.1	Entfremdungssymptome zwischen Hochschule und Studierenden.....	12
2.1.1	Hochschulstudium als Durchlaufstation.....	14
2.1.2	Sinken persönlicher Lernzeiten .....	17
2.1.3	Rollenverlust der Hochschule? .....	17
2.1.4	Nachlassendes Interesse an Wissenschaft und Forschung? .....	19
2.1.5	Desinteresse an Hochschultätigkeit und -politik.....	20
2.2	Hochschulexterne Erosionsfelder – na und, ich bin quasi unkündbar...21	
2.2.1	Zunehmend „jobless growth“? .....	23
2.2.2	Generationskonflikte – Kümmert mich das?.....	28
2.2.3	Rentenperspektivlosigkeit – Nach mir die Sintflut .....	31
2.2.4	Immobilien- und Mietpreise spalten die Generationen.....	32
2.2.5	Berufseinstieg ist oft prekär – Das Problem habe ich nicht mehr, ich habe erst mit 41 habilitiert und bin dann erst berufen worden.....	34
2.2.6	Staatsverschuldung – Die paar Milliarden mehr, na und? .....	35
2.3	Zwischenfazit.....	36
<b>3</b>	<b>Konsequenzen und Gestaltungsparameter eines Relaunch des Hochschullehrerberufs.....</b>	<b>39</b>
3.1	Klares Leitbildbekenntnis: „Students first“ .....	40
3.2	Gegen die Ansicht: Hochschullehre als Qual und Zeitfresser – Sollen das doch andere machen. Feuer legen ist nicht meine Aufgabe. Was soll ich denn noch alles tun?.....	45
3.3	Überprüfungen der Lehrkompetenz und Lehreignung.....	51
3.4	Von der Qualität der Lehre zur Qualität der Lehrenden.....	56
3.5	Für ein neues Mentoren-Verständnis – Was soll man denn noch alles machen? .....	60
3.6	Gegen den Anwesenheits- und Erreichbarkeitsminimalismus.....	62

---

<b>4</b>	<b>Für ein neues Rollenverständnis des Hochschullehrerberufs.....</b>	<b>65</b>
4.1	Rolle der Lehrenden für den Lernerfolg – John Hattie hat recht.....	68
4.2	Rollenänderung durch Abkehr vom überholten Wissenschaftssystem....	80
4.3	Rollenänderung durch Neugestaltung der Tätigkeitsschwerpunkte.....	84
4.4	Rollenverlagerung: Abwerben von Hochschullehrern .....	91
4.5	Rollen-Compliance: Verantwortung für den Lernerfolg .....	95
4.6	Rollenwechsel: Problemfall „unglückliche Hochschul-Lehrer“ .....	98
<b>5</b>	<b>Erfolgsfaktoren eines Relaunch des Hochschullehrerberufs.....</b>	<b>104</b>
5.1	Suche nach leidenschaftlich Lehrenden .....	104
5.2	Ganzheitliches Lehrverständnis .....	106
5.3	Neue Anreize zur Relevanzhöhung der Hochschullehre .....	107
5.4	Einstellung jüngerer Hochschullehrer .....	108
5.5	Gleichwertigkeit von Lehre und Forschung.....	109
<b>6</b>	<b>Professionalisierung der Hochschullehrer-Lehrkompetenz .....</b>	<b>110</b>
6.1	Relaunch-Bedingung: Hochschullehrer-Eignungsdiagnostik.....	112
6.2	Relaunch-Bedingung: „Finnlandisierung“ hochschuldidaktischer Qualifikation als Voraussetzung für den Hochschullehrerberuf.....	125
6.3	Relaunch-Bedingung: Evidenzbasierte Prüfungen zum Nachweis einer nachhaltigen hochschuldidaktischen Qualifikation.....	137
<b>7</b>	<b>Schlussbemerkungen.....</b>	<b>150</b>

---

*„Eine Stunde vor Beginn herrscht bereits reges Leben, fragt man, sucht man, tummelt man sich. Endlich erscheint Einstein, mit stürmischem Jubel empfangen. Angehörige aller Fakultäten sind erschienen, die das Was wohl weniger interessiert als das Wie. Und diese erleben das herrliche Schauspiel, wie ein Mensch mit einem Zauberstabe überlegen die Welt gestaltet. Klar, sachlich, jedes Wort ein Hammerschlag. [...] Es ist eine Wollust, einen großen Mann zu sehen“*

(Berliner Tageblatt, 20. Februar 1920)

*„Wenn Du es nicht einfach erklären kannst, hast du es nicht gut genug verstanden“*

(Albert Einstein \* 14.03.1879, † 18.04.1955)

*„Man muß die Dinge so einfach wie möglich machen.  
Aber nicht einfacher.“*

(Albert Einstein \* 14.03.1879, † 18.04.1955)

# 1 Einleitung

In seiner umfangreichen Dokumentation „Charta guter Lehre“ hat der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft auf den Paradigmenwechsel in der wissenschaftlichen Betrachtung der Entwicklungsparameter der Hochschullehre hingewiesen: „Mit Blick auf den Wandel der Lehr- und Lernkultur an Hochschulen als shift from teaching to learning von einer lehrenden- zu einer studierendenzentrierten Sichtweise stehen die Studierenden und ihre Lernprozesse im Zentrum der Hochschulbildungsforschung“<sup>1</sup>. Das ist zunächst grundsätzlich erfreulich, aber bedingt auch, dass man in den Verantwortungsbereich des beruflich-ethischen Berufsverständnis der Hochschullehrer stärker als bisher die bekanntlich wichtigste Zielgruppe der Hochschullehrerarbeit noch mehr in den Vordergrund seines Tun stellt, sich noch mehr mit deren Belange, Wünschen, Erwartungen, Hoffnungen sowie vor allem deren zukünftigen Arbeits- und Lebensbedingungen beschäftigt und u. a. auch darauf aufbauend, seine Lehr- und Forschungsverpflichtungen ausrichtet. Auch und nicht zuletzt aus einer tiefverwurzelten, empathischen Verantwortung für die zukünftigen Generationen.

Will man das wirklich? Was hat die Hochschullehre damit zu tun?

Gute Hochschullehre als Motivator, Ermutiger oder Enabler muss dazu aus seinem akademischen Randdasein herausgeholt werden und mit neuem Leben erfüllt werden. Vor fünf Jahren musste extra eine „Lehre hoch N“-Initiative ins Leben gerufen werden<sup>2</sup>, um hierfür das Bewusstsein zu stärken und mehr zu sensibilisieren. Auf der Website dieser notwendigen Initiative findet sich auch sogleich die Zielsetzung: „Das Engagement in der Lehrentwicklung braucht Sichtbarkeit, Reputation und systematischen Austausch“<sup>3</sup>. Neben der Erhöhung der Sichtbarkeit und Reichweite steht aber noch die Bewältigung eines zweiten Problems an, dass auch in den

1 Jorzik, Bettina (Hrsg): Charta guter Lehre. Grundsätze und Leitlinien für eine bessere Lernkultur, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen 2013, S. 104.

2 In 2012 gestartete Gemeinschaftsinitiative: Stifterverband, Joachim-Herz-Stiftung, Nordmetall-Stiftung, Alfred-Töpfer-Stiftung und Volkswagen-Stiftung, plus Bundesministerium für Bildung und Forschung (seit 2017). Ziele: Vernetzung und professionelle Begleitung von Hochschulverantwortlichen in der Lehre und Hochschuldidaktik.

3 <http://www.vorbild-pustebume.de/#start> (Abruf 30.06.2017).