



Curricula strategisch gestalten

VON JOSEPHINE SAMES & JANNICA BUDDE

Curriculumentwicklung ist als Thema wichtiger denn je: Aktuelle Debatten rund um digitale Transformation und Künstliche Intelligenz, Future Skills, Microcredentials, aber auch sinkende Studierendenzahlen und der Klimawandel führen zu neuen Anforderungen an Studiengänge. Dabei müssen die Hochschulen Tempo aufnehmen. Josephine Sames und Jannica Budde haben mit den strategischen Entscheiderinnen Susanne Staude und Stefanie Spöth gesprochen und zeigen in diesem Artikel, welche Rollen und Handlungsspielräume Hochschul- und Fakultätsleitungen einnehmen können, um diese Prozesse zu unterstützen.

Curriculumentwicklung ist ein elementarer Baustein im Rahmen der digitalen Transformation von Hochschulen. Wenn sich Hochschulen derzeit mit der Digitalisierung beschäftigen, dann kommen sie an der (Weiter-)Entwicklung von Curricula nicht vorbei. Eine solche ist vielfach mit dem Ziel verbunden, Studierende auf eine digitale (Arbeits-)Welt vorzubereiten, die nicht nur neues Wissen, sondern auch andere Denk-, Handlungs- und Arbeitspraktiken erfordert. Hinzu kommt das gesellschaftliche Bewusstsein der Bedeutung von lebenslangem Lernen im Rahmen einer (post-)digitalen Gesellschaft. Dies erfordert von Hochschulen, ihre Bildungsangebote stärker darauf auszurichten. Diskussionen rund um Microcredentials und die Bereitstellung kleinerer „Learning-Nuggets“ im Rahmen einzelner Module werden daher zunehmend an Hochschulen diskutiert. Dieser Trend wird durch sinkende Zahlen von Erststudierenden noch verstärkt.

Curriculum und Strategie

„Studiengänge sind unser Produkt an die Gesellschaft, also das System, in dem die Studierenden an der Hochschule agieren“, erläutert Susanne Staude, Präsidentin der Hochschule Ruhr-West. In einer sich immer rasanter verändernden Welt bedeutet dies auch, dass sich die Curricula ebenfalls schneller verändern und stärker auf Metakompetenzen abzielen müssen. Bestehende Studiengänge müssen auf neue Anforderungen hin überprüft und neue, zeitgemäße Studiengänge eingerichtet werden. Der damit verbundene Changeprozess sollte strategisch gesteuert und damit Teil der

Organisationsentwicklung von Hochschulen sein. „Studiengangentwicklung ist einerseits Ort der Operationalisierung von strategischen Zielen der Hochschule und der Fakultät. Andererseits bietet kollaborative Studiengangentwicklung Raum für Transformation, denn eine systematische Reflexion der Praxiserfahrungen kann auf die strategischen Überlegungen zurückgeführt werden“, so Stefanie Spöths Verständnis zum Verhältnis zwischen Curriculumentwicklung und Strategie. Spöth ist Systemische Organisationsentwicklerin und Prodekanin für Fakultätsentwicklung an der Fakultät für Anlagen, Energie- und Maschinensysteme an der TH Köln.

„Es ist Aufgabe des Präsidiums, die Curriculumentwicklung über strategische Impulse zu steuern.“

Susanne Staude

Doch erst einmal ein Schritt zurück. Was verstehen wir, auch über das Magazin hinweg, unter Curriculumentwicklung? Obwohl Studiengang und Curriculum häufig synonym gebraucht werden, schlägt das HFD-Whitepaper „Studiengänge für eine digitale Welt“ eine begriffliche Abgrenzung vor: Fokussiert der Begriff Studiengang bzw. die Studiengangsentwicklung eher auf den rechtlichen und strukturellen Rahmen, „fungieren [Curricula] als umfassende Richtlinien für ein ordnungsgemäßes Studium“. Der Fokus liegt also auf der didaktischen Gestaltung – wie den Qualifikationszielen, den Lehrinhalten und den sich daraus ergebenden Lehr-/Lern- und Prüfungsformen (Ionica et al. 2024, S. 8). Bei der Diskussion um die Weiterentwicklung von Studiengängen dreht sich die Debatte in den Fakultäten jedoch sehr schnell um die formale Ebene und die Erstellung von Dokumenten. Die Herausgeberinnen des Whitepapers empfehlen den Verantwortlichen daher, sich zunächst mit der konzeptionellen Gestaltung, also dem Curriculum, zu beschäftigen.



Abb. 1: Kooperative Prozesse führen die unterschiedlichen Perspektiven von Hochschulleitungen und Fakultäten zusammen.

Curriculumentwicklung als Oberbegriff betont also die inhaltlich-konzeptionelle Ebene: „Curriculumentwicklung ist [...] ein Veränderungsprozess im Sinne eines Designprozesses, der zunächst auf ein formales Ziel und ein Produkt – ein verfasstes Curriculum, festgehalten in den entsprechenden Studiendokumenten – als normative Basis für einen Studiengang abzielt“ (Ionica et al. 2024, S. 14). Dieser Veränderungsprozess bedeutet dabei auch immer eine Reflexion des Status quo: Was funktioniert? Was funktioniert nicht (mehr)?

Curriculumentwicklung im Gegenstromprinzip

Die Ownership für die Ausgestaltung der Studiengänge liegt im Einzelnen bei den Fakultäten und Fachbereichen. Die Hochschulleitung ist jedoch auch immer mitverantwortlich. Das hat verschiedene Gründe: Zum einen treffen Hochschulen Absprachen mit ihren Landesministerien, die anschließend in die Fakultäten übertragen werden müssen, zum anderen sind Studiengänge immer auch Aushängeschild für die gesamte Hochschule und deren Profil. Susanne Staudé formuliert diese Rolle folgendermaßen: „Es ist Aufgabe des Präsidiums, die Curriculumentwicklung über strategische Impulse zu steuern“. Aus der Vogelperspektive kann so sichergestellt werden, dass die Gesamtausrichtung im Einklang mit dem Hochschulprofil steht.

Ein Beispiel für einen solchen Impuls können partizipativ entwickelte hochschulweite Kataloge zu (digitalen) Schlüsselkompetenzen darstellen. In den Peer-to-Peer-Strategieberatungen des Hochschulforums Digitalisierung ist dies häufig Dreh- und Angelpunkt einer hochschulweiten Curriculumentwicklung: Welche Kompetenzen benötigen alle Absolvent:innen? Für welche Future Skills will die Hochschule (z. B. in der Werbung um Studierende) stehen (siehe Artikel „Future Skills to go“ ab S. 20)?

In Bezug auf die Weiterentwicklung des Angebots an Studiengängen braucht es das vertrauensvolle Zusammenspiel zwischen Hochschulleitung und den Fakultäten bzw. Fachbereichen. So kommen die unterschiedlichen Perspektiven zusammen: Der Blick vom Gesamtprofil einer Hochschule auf der einen und das Wissen um fachspezifische Anforderungen

Interviewpartnerinnen:



Prof. Dr.-Ing. Susanne Staudé ist seit 2020 Präsidentin der Hochschule Ruhr West und war zuvor Vizepräsidentin für Studium und Lehre. Seit dieser Zeit beschäftigt sie sich mit der (strategischen) Weiterentwicklung von Studiengängen, nachdem sie sich zuvor als Professorin für Thermodynamik primär ihrer eigenen Lehre gewidmet hat.



Stefanie Spöth ist seit 2022 Prodekanin für Fakultätsentwicklung an der Fakultät für Anlagen, Energie- und Maschinensysteme der TH Köln, steuert Curriculumentwicklung und hat u. a. den Modellstudiengang „Maschinenbau – Product Engineering & Context“ vorangetrieben. Als Projektmanagerin hat sie die Systemakkreditierung der TH Köln begleitet. Sie ist Systemische Organisationsberaterin sowie Supervisorin und lehrt in diesem Feld.

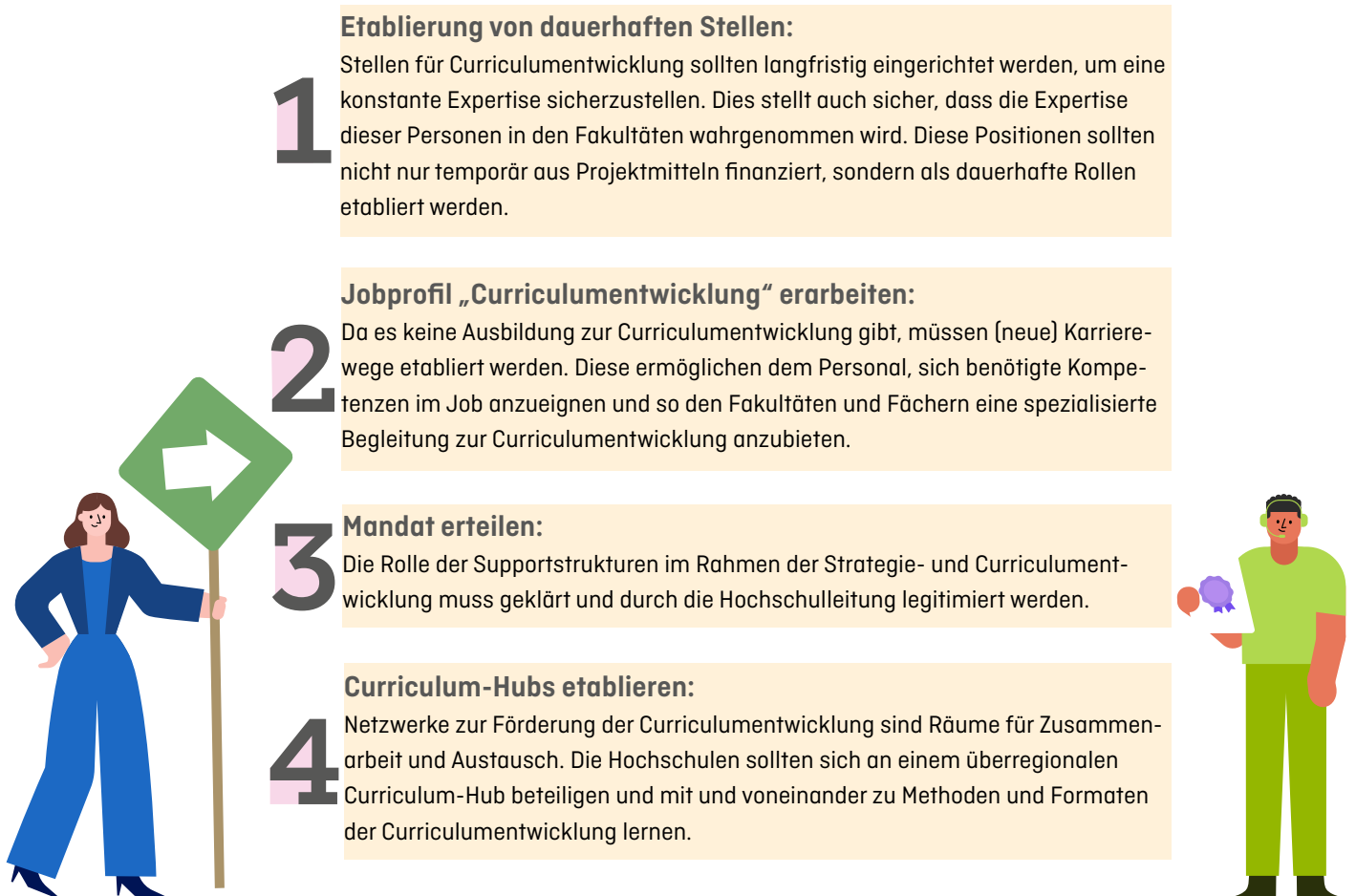


Abb. 2: Das Whitepaper „Studiengänge für eine digitale Welt“ formuliert vier Empfehlungen an die Hochschulleitungen, wie Supportstrukturen hinsichtlich der Curriculumentwicklung optimiert werden können (Ionica et al. 2024, S. 41).

und Leerstellen auf der anderen Seite. An Hochschulleitungen schätzt Prodekanin Spöth dabei insbesondere den Mut, auch unkonventionelle Wege zu gehen und Fakultäten entsprechend durch eine gute Rahmung sowie bei der konkreten Umsetzung beispielsweise in formalen Prozessen zu unterstützen. In Spöths Fakultät an der TH Köln konnte so beispielsweise der Modellstudiengang „Maschinenbau – Product Engineering and Context“^[1] akkreditiert werden, der mit konsequent interdisziplinärer Lehre und einem innovativen Lehr-/Lernsetting auf Future Skills und Transformation fokussiert. An der HRW wurde im Zusammenspiel von Hochschulleitung und Fachbereich ein innovativer Maschinenbaustudiengang nur für Frauen^[2] entwickelt.

Unterstützung von Curriculumprozessen

Darüber hinaus sollten Hochschulleitungen die Fakultäten und Studiengangsleitungen bei der konkreten Ausgestaltung der Curricula nicht alleine lassen, sondern ihnen vor allem praktische Unterstützung anbieten. Denn Curriculumprozesse sind komplex. Anforderungen wie Interdisziplinarität und fachübergreifende Kompetenzen befeuern diesen Trend zusätzlich. „Wir Hochschulen sind gut darin, neue Dinge anzufangen, aber schlecht darin, alte Dinge aufzugeben“, sagt Staude und weist damit auf einen wichtigen Punkt hin. Im besten Fall ist ein Studiengang mehr als die Summe seiner Module. Er bildet einen roten Faden, der sich durch die Fachinhalte und Kompetenzentwicklung zieht. Dies wird bei der (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen noch zu häufig vergessen und kann in der Folge beispielsweise dazu führen, dass Modulkataloge regelrecht explodieren. Daraus folgt wiederum, dass Studiengänge mit Inhalten überfüllt sind und innovative Impulse wie etwa zu KI und Future Skills eher als Belastung von ohnehin schon zu vollen Studiengängen wahrgenommen werden.

Doch Curriculumentwicklung besteht nicht nur daraus, Neues zu entwickeln oder zu integrieren, sondern bedeutet eben auch, dass Inhalte oder Formen aus einem Studiengang gestrichen werden müssen. „Diejenigen, die etwas ändern wollen, müssen aufhören mehr desselben zu tun oder über die begrenzenden Rahmenbedingungen zu argumentieren, sondern mutig – mit Mut II, wie Oliver Reis^[3] so treffend sagt – Neues wagen, einiges lassen und manches anders tun“, resümiert die Organisationsentwicklerin Spöth. „Sie brauchen genug Zeit und gute Räume, um neue Ideen co-kreativ zu entwickeln, fehlerfreundlich zu erproben und ergebnisoffen reflektieren zu können.“ Und hier kommt der Faktor Mensch ins Spiel: Curriculumprozesse können bei den involvierten Personen grundsätzliche Verunsicherung und Ängste auslösen, da solche Diskussionen die Berechtigungen von einzelnen Fächern und Professuren infrage (zu) stellen (scheinen) – insbesondere, wenn es um mehr als punktuelle Anpassungen geht.

Daher braucht es qualifizierte Dritte, die Curriculumentwicklung steuern, moderieren und mit Zugang zum fachlichen Kontext und zugleich hochschuldidaktischer Expertise be-

„Sie brauchen genug Zeit und gute Räume, um neue Ideen co-kreativ zu entwickeln, fehlerfreundlich zu erproben und ergebnisoffen reflektieren zu können.“

Stefanie Spöth

gleiten. In ihrer eigenen Fakultät an der TH Köln übernimmt dies Stefanie Spöth als Prodekanin für Fakultätsentwicklung selbst und bindet dabei Kolleg:innen aus dem Zentrum für Lehrentwicklung ein: „Aus einer systemischen Haltung heraus höre ich zu, stelle Fragen und versuche herauszufinden, wer welche Veränderungen gestalten will sowie wer was genau bewahren möchte und wozu. Dann geht es darum, gemeinsam mit den Lehrenden zu reflektieren, was dienlich ist, in Bezug auf die strategischen und organisationalen Ziele, den Entwicklungsprozess darauf zu fokussieren und zu sichern, dass die Beteiligten auch für sich von ihrer Veränderungsanstrengung profitieren, damit Neues gemeinsam getragen und nachhaltig umgesetzt wird.“ Sie selbst beschreibt sich in ihrer Rolle als ein „Trüffelschwein“: Dazu ist sie auch interdisziplinär und transorganisational unterwegs und schaut überlegt, welche Personen voneinander wissen sollten, um Erfahrungen zu teilen, Curriculumprozesse konstruktiv voranzutreiben oder Neues gemeinsam zu gestalten.

Doch nicht jedes Dekanat will und/oder kann dies personell selbst leisten. Daher braucht es grundsätzlich hochschulweit Unterstützungsstrukturen wie Hochschuldidaktik und E-Learning-Service, die eine essenzielle Rolle bei der Studiengangsentwicklung spielen (siehe Artikel „Im Kontext von Transformationsprozessen sind alle Lernende“ ab S. 28). Sie sind „Teil einer Ermöglichungskultur, indem sie Studiengangsverantwortliche und Lehrende qualifizieren, beraten und die Infrastrukturen und Tools zur Verfügung stellen“ (Ionica et al. 2024, S. 35). Es ist dabei Aufgabe der Hochschulleitung sicherzustellen, dass diese Strukturen über ausreichend Ressourcen und für die Curriculumentwicklung ausgebildetes Personal verfügen.

Neben einer gut implementierten Moderation braucht es darüber hinaus passende Räume, die jenseits der Gremienlogik kreative Prozesse in Gang bringen. „Eben mal so zwischen zwei Sitzungen schnell Curriculumentwicklung zu machen, funktioniert nicht,“ weiß Staude aus Erfahrung. „Damit sich wirklich etwas ändert, braucht es eine intensive Auseinandersetzung der Kolleg:innen, dafür muss man sich Zeit nehmen.“ Die HRW nutzt daher das Format der Curriculumwerkstatt, bei der sich beteiligte Lehrende mit Unterstützung durch die Hochschuldidaktik ein bis zwei Tage lang intensiv mit der Weiterentwicklung des Studiengangs beschäftigen. An der Fakultät für Anlagen, Energie- und Maschinensysteme der TH Köln hingegen werden derzeit Thementage etabliert, in denen über die Studiengänge hinweg ausgewählte fachliche und überfachliche Themen behandelt werden, um eine systematische Studiengangsreform zu ermöglichen und Studiengangs- sowie Fächergrenzen aufzubrechen. Solche Formate können Hochschulleitungen wiederum durch die Bereitstellung geeigneter Räumlichkeiten und/oder die Beauftragung von externen Moderator:innen und Berater:innen unterstützen.

Um alle relevanten Personen in solchen Räumen und Formaten zu vereinen, braucht es eine besondere Kultur an der Hochschule bzw. im Fachbereich. Kommunikation hat dabei eine Schlüsselrolle inne: „Es muss von Anfang transparent kommuniziert sowie Rollen geklärt werden. Daraus leiten sich Verantwortlichkeit, Klarheit und Commitment als Voraussetzung für einen gemeinsamen Prozess ab. Die Herangehensweise im Curriculumentwicklungsprozess muss stets für alle nachvollziehbar sein“, empfiehlt Spöth. Es sollte respektiert werden, wenn jemand nicht mitmachen will, solange es den Gesamtprozess nicht stört. „Die Personen haben immer ihre guten Gründe.“

Abb. 3: Das Curriculum verstanden als DNA einer Hochschule.

Selbstverständlich sollten auch Maßnahmen getroffen werden, um die Studierenden einzubinden und konsequent mitzudenken (siehe Artikel „Studierende im Mittelpunkt“ ab S. 50). An der HRW werden, berichtet Staude, Studierende grundsätzlich in die Curriculumentwicklung eingebunden. So gibt es vor jeder Reakkreditierung eine Zukunftswerkstatt, die durch die Hochschuldidaktik moderiert wird. Mit den Studierenden werden dabei folgende Fragen diskutiert: 1) Was ist gut am Studiengang? 2) Was läuft schlecht? 3) Was wäre der perfekte Studiengang? In einem letzten Schritt werden dann von den Studierenden realistische Veränderungen für das Curriculum entwickelt. Mit diesem Verfahren wird sichergestellt, dass attraktive Studiengänge ausgearbeitet werden und auf die Bedarfe der Studierenden eingegangen wird. Dies betrifft einerseits Inhalte, andererseits Methoden und Strukturen und stellt in Summe sicher, dass die Studiengänge mit der aktuellen Lebensrealität der Zielgruppe übereinstimmen.

Curriculumentwicklung als kollaborativer, hochschulübergreifender Prozess

Neben der (kollaborativen) Studiengangsentwicklung innerhalb einer Hochschule kann Curriculumentwicklung auch hochschulübergreifend angegangen werden. Dies kann in einem gemeinsamen Studiengang (siehe Artikel „Entwicklung eines KI-Studienganges“ ab S. 36) münden, muss es aber nicht. „Hochschulübergreifender Austausch kann spannend sein, weil Hochschulen vor ähnlichen Herausforderungen stehen“, so Staude. „Am Ende muss da kein gemeinsamer Studiengang herauskommen. Verwaltungstechnische und infrastrukturelle Hürden sollten keine Ausrede sein, gemeinsam zu denken.“ Hochschulen können so gemeinsam Fragestellungen zu neuen Studiengangskonzeptionen



Dr. Jannica Budde

ist Senior Projektmanagerin im Hochschulforum Digitalisierung für das CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Sie ist zuständig für den Monitor Digitalisierung 360° und Transferaktivitäten im Bereich Strategie, Prüfen und Curriculumentwicklung.



Josephine Sames

ist Projektmanagerin im Hochschulforum Digitalisierung für das CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Als Redaktionsleitung ist sie verantwortlich für das Magazin *strategie digital*. Daneben organisiert sie Vernetzungsveranstaltungen für Hochschulleitungen und ist für Öffentlichkeitsarbeit zuständig.

und Didaktiken bearbeiten. Die HRW tauscht sich beispielsweise konkret mit anderen Hochschulen dazu aus, wie die Motivation von Studierenden dauerhaft aufrechterhalten und wie Projektarbeit stärker in die Curricula integriert werden kann.

Dieser hochschulübergreifende Austausch wird in Zukunft noch wichtiger. Es wird zunehmend über die Öffnung von Studiengängen diskutiert. Schlagwörter sind hier beispielsweise Lebenslanges Lernen und Microcredentials (siehe Artikel „Zukunftsperspektive: Hochschulbildung für die doppelte Transformation neu denken“ ab S. 56). Dies geschieht sowohl aus dem System heraus als auch durch politische und gesellschaftliche Entwicklungen. Um hierauf angemessen reagieren zu können, müssen sich Hochschulen einerseits intern strategisch damit auseinandersetzen, was dies für die Curricula bedeutet („Wie kommen wir dahin? Passt das zu unserem Profil?“). Andererseits braucht es hochschulübergreifenden Austausch, um geeignete Lösungen zu erarbeiten und das Hochschulsystem als Ganzes weiterzuentwickeln. Dazu bedarf es engagierter Hochschulleitungen, die das Thema (kooperative) Curriculumentwicklung zur Chef:innen-sache erklären. //

Quelle

Ionica, L., Vissiennon, M., Budde, J. (2024). Studiengänge für eine digitale Welt. Arbeitspapier Nr. 76. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2024/02/HFD_AP_76_Studiengaenge_fuer_eine-_digitale_Welt.pdf

Endnoten

[1] Modellstudiengang „Maschinenbau - Product Engineering and Context“. https://www.th-koeln.de/studium/maschinenbau--product-engineering-and-context-bachelor_92158.php

[2] HRW Maschinenbaustudiengang nur für Frauen. <https://www.frauen-studieren-maschinenbau.de/>

[3] Keynote von Oliver Reis auf der TURN 2023. <https://turn-conference.org/speicher/turn23/>