

INTEGRIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Hrsg. von Kristin Butzer-Strothmann,
Friedel Ahlers und Norbert Gülke

Studierendenintegration

Perspektivenvielfalt und Impulse
für eine lernende Hochschule





Integrierte Unternehmensführung

Band 2





Studierendenintegration: Perspektivenvielfalt und Impulse für eine lernende Hochschule

Kristin Butzer-Strothmann, Friedel Ahlers und Norbert Gülke

unter Mitwirkung von Alexander Brüning, Max Grimme, Melina Lange, Mahamad Osman, Stefanie Rauchfuß, Yannick Schreiber, Tino Siegfried, Viktoria Wagner, Franziska Weber, Otto-Maximilian Welz, Björn Wiggers, Svetlana Zimmermann



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2015

Lektorat und Gestaltung:

Anja Ramus

Gregor Harder

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2015

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2015

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9057-9

eISBN 978-3-7369-8057-0

Inhaltsübersicht

A: Einführung

| | |
|---|---|
| Butzer-Strothmann, K.; Ahlers, F.: Studierendenintegration als Identitätsfaktor einer Hochschule | 5 |
|---|---|

B: Grundlagenbeiträge

| | |
|---|----|
| Siegfried, T.: Studentenintegration – Quo vadis? Studierende als Teil der Wertschöpfungskette der Hochschule | 17 |
| Brünig, A.: Studentenintegration in den Strategieentwicklungsprozess einer Hochschule | 27 |

C: Aspektzentrierte Beiträge

| | |
|--|----|
| Wiggers, B.: Abhängigkeit der Integrationsmöglichkeiten von Studierenden von Studienart und Studienform..... | 41 |
| Grimme M.: Förderung der Studierendenintegration im Wertschöpfungsprozess einer Bildungseinrichtung am Beispiel des Modells Studierende unterstützen Studierende? | 55 |
| Wagner, V.: Die Bedeutung der Studierendenintegration in der Lehre – Lernen durch Lehren – ein Erfolgsfaktor? | 65 |
| Rauchfuß, S.: Integration von Studierenden in die Studienorganisation von Hochschulen | 87 |

D: Maßnahmenbezogene Beiträge

| | |
|---|-----|
| Osman, M.; Welz, O.M.: Integration von Studierenden in die Marketing-Aktivitäten einer Hochschule | 97 |
| Schreiber, Y.: Einbindung von ehemaligen Studierenden im Rahmen eines Alumni-Netzwerks der Leibniz Fachhochschule Hannover | 117 |
| Weber, F.: Optimierung der Evaluation an der Leibniz-Fachhochschule im Rahmen der Studierendenintegration..... | 129 |

E: Zielgruppenorientierte Beiträge

| | |
|---|-----|
| Lange, M.: Studenten- und Hochschulintegration bei der Integration von ausländischen Studierenden in Deutschland | 145 |
| Zimmermann, S.: Berechtigte und selbstbestimmende Organisation des Studiums für behinderte Studierende..... | 157 |

F: Ausblick und Zusammenfassung

| | |
|--|-----|
| Butzer-Strothmann, K.; Ahlers, F.; Gülke, N.: Studierendenintegration: Impulse für eine lernende Hochschule | 169 |
|--|-----|



Inhaltsverzeichnis

A: Einführung

| | |
|---|----------|
| Studierendenintegration als Identitätsfaktor einer Hochschule | 5 |
| 1 Studierendenintegration als hochschulbezogenes Identitätsmerkmal..... | 5 |
| 2 Grundcharakteristika einer Studierendenintegration | 5 |
| 2.1 Definition und Einordnung in den Hochschulkontext | 5 |
| 2.2 Ziele aus Akteurssicht | 4 |
| 2.3 Analogien zur Kundenintegration: Potenziale und Grenzen | 5 |
| 3 Ausprägungsformen und Grenzen der Studierendenintegration..... | 6 |
| 3.1 Systematisierung der Formen..... | 6 |
| 3.2 Grundkennzeichnung der Formen | 6 |
| 3.3 Grenzen und Problembereiche der Studierendenintegration..... | 9 |
| 4 Themenbezogene Grundcharakteristik und Einordnung der Beiträge | 10 |
| 5 Leibniz-FH als Analyseobjekt: Selbstverständnis als lehrende und lernende Hochschule | 11 |

B: Grundlagenbeiträge

Studentenintegration – Quo vadis?

| | |
|---|-----------|
| Studierende als Teil der Wertschöpfungskette der Hochschule..... | 17 |
| 1 Studentenintegration im Sinne der Kundenintegration..... | 17 |
| 2 Abgrenzung der relevanten Begrifflichkeiten | 17 |
| 2.1 Definition von Studentenintegration | 17 |
| 2.1 Wertschöpfungskette einer Hochschule | 18 |
| 3 Gestaltungsoptionen der Studentenintegration | 20 |
| 4 Studierende als Teil der Wertschöpfungskette einer Hochschule | 22 |
| 4.1 Studentenmanagement | 23 |
| 4.2 Lehre und Forschung | 23 |
| 4.3 Absolventenmanagement..... | 24 |
| 5 Fazit | 25 |



| | |
|---|-----------|
| Studentenintegration in den Strategieentwicklungsprozess einer Hochschule | 27 |
| 1 Einleitung | 29 |
| 2 Theoretische Grundlagen | 30 |
| 2.1 Strategiebegriff | 30 |
| 2.2 Aktueller Stand der Forschung zur Gewichtung des Innovationserfolgs durch Kundenintegration..... | 31 |
| 3 Einbindung von Studenten in den Strategiefindungsprozess einer Hochschule..... | 32 |
| 3.1 Kundenintegration: Betrachtung Studierender als Kunden | 32 |
| 3.2 Veränderung der Hochschullandschaft..... | 35 |
| 4 Kritische Würdigung einer zunehmenden Studentenintegration in die strategische Entwicklung einer Hochschule | 35 |
| 5 Fazit | 36 |

C: Aspektzentrierte Beiträge

| | |
|---|-----------|
| Abhängigkeit der Integrationsmöglichkeiten von Studierenden von Studienart und Studienform..... | 41 |
| 1 Ziel des Artikels..... | 41 |
| 2 Definitionen von Studiengängen, Studienform und verschiedenen Abschlüssen | 42 |
| 2.1 Studiengänge | 42 |
| 2.2 Studienformen | 42 |
| 2.3 Studienabschlüsse | 44 |
| 3 Integrationsmöglichkeiten von Studierenden | 44 |
| 3.1 Phasen während eines akademischen Studiums | 45 |
| 3.2 Gestaltungsmöglichkeiten der Studierenden am Prozess Hochschule | 47 |
| 3.3 Integrationsempfehlungen im Vergleich | 50 |
| 4 Fazit | 53 |
| Förderung der Studierendenintegration im Wertschöpfungsprozess einer Bildungseinrichtung am Beispiel des Modells Studierende unterstützen Studierende? | 55 |
| 1 Einleitung, Intention und Gang der Arbeit | 55 |
| 2 Mögliche Maßnahmen zur Unterstützung von Studierenden | 56 |



| | | |
|-----|--|-----------|
| 3 | Einordnung der Maßnahmen in das Thema der Kundenintegration | 60 |
| 4 | Generierter Mehrwert durch das Umsetzen des Maßnahmenkatalogs | 61 |
| 5 | Abschließende Betrachtung | 63 |
| | Die Bedeutung der Studierendenintegration in der Lehre – Lernen durch Lehren – ein Erfolgsfaktor? | 65 |
| 1 | Einleitung | 65 |
| 2 | Das Wesen der Kundenintegration | 66 |
| 2.1 | Begriffsbestimmung und Systematisierung | 66 |
| 2.2 | Motivation zur Kundenintegration | 67 |
| 3 | Das Wesen der Studierendenintegration | 68 |
| 3.1 | Konstrukt und Systematisierung | 68 |
| 3.2 | Motivation zur Studierendenintegration | 70 |
| 4 | Studierendenintegration in der Lehre – Lehrmethodenanalyse | 72 |
| 4.1 | Gegenwärtige Lehrmethoden | 72 |
| 4.2 | Weiterentwicklungsansatz: Lernen durch Lehren (LDL) | 78 |
| 5 | Kritische Würdigung der Studierendenintegration durch LDL | 81 |
| 6 | Fazit und Ausblick | 83 |
| | Integration von Studierenden in die Studienorganisation von Hochschulen | 87 |
| 1 | Einleitung | 87 |
| 2 | Theoretische Grundlagen zur Studierendenintegration in Anlehnung an den Kundenintegrationsprozess | 88 |
| 2.1 | Definition und Ziele der Integration von Studierenden in die Studienorganisation | 88 |
| 2.2 | Methoden zur Integration von Studierenden | 89 |
| 3 | Grundlegende Problemfelder bei der Studierendenintegration | 92 |
| 4 | Fazit | 93 |

D: Maßnahmenbezogene Beiträge

| | | |
|-----|---|-----------|
| | Integration von Studierenden in die Marketing-Aktivitäten einer Hochschule | 97 |
| 1 | Einleitung | 97 |
| 2 | Theoretische Grundlagen | 98 |
| 2.1 | Begriff des Hochschulmarketing | 98 |

| | | |
|-----|--|------------|
| 2.2 | Notwendigkeit des Marketings einer Hochschule | 98 |
| 2.3 | Der Bologna Prozess, GATS und die Folgen | 99 |
| 2.4 | Vom Marketing zum Hochschulmarketing | 99 |
| 3 | Studierendenintegration im Relationship Marketing von Hochschulen | 100 |
| 3.1 | Phase der Studierendenakquisition | 101 |
| 3.2 | Phase der Studierendenbindung | 103 |
| 3.3 | Phase der Studierendenrückgewinnung | 104 |
| 4 | Größenabhängige Besonderheiten der Studierendenintegration | 106 |
| 4.1 | Besonderheiten an großen Hochschulen | 106 |
| 4.2 | Besonderheiten an kleinen Hochschulen | 108 |
| 5 | Fazit | 109 |
| | Einbindung von ehemaligen Studierenden im Rahmens eines Alumni- | |
| | Netzwerks der Leibniz Fachhochschule Hannover | 117 |
| 1 | Bedeutung von ehemaligen Studierenden für Universitäten, Fach- und Hochschulen | 117 |
| 2 | Definition Alumni-Netzwerk | 117 |
| 3 | Alumni-Netzwerke in der Praxis | 118 |
| 3.1 | Vorstellung eines Alumni-Netzwerks am Beispiel der Uni Mannheim | 118 |
| 3.2 | Weitergehende Aktivitäten anderer Alumni-Netzwerke | 119 |
| 3.3 | Alumni-Netzwerke in Unternehmen | 120 |
| 4 | Integratives Konzept eines Alumni-Netzwerks der Leibniz Fachhochschule Hannover | 122 |
| 4.1 | Aktive Beteiligung von ehemaligen Studierenden bei der Ausgestaltung des Alumni-Netzwerks | 122 |
| 4.2 | Schaffung von Anreizen zur Beteiligung von ehemaligen Studierenden .. | 123 |
| 4.3 | Möglichkeiten und Grenzen der Integration von Studierenden | 124 |
| 5 | Fazit | 125 |
| | Optimierung der Evaluation an der Leibniz-Fachhochschule | |
| | im Rahmen der Studierendenintegration | 129 |
| 1 | Einleitung | 129 |
| 2 | Theoretische Grundsätze bei der Evaluation | 130 |
| 2.1 | Vorgehensweise und Möglichkeiten der Evaluation | 130 |
| 2.2 | Ziele der Evaluation | 131 |
| 2.3 | Risiken der Evaluation | 132 |



| | | |
|---|--|-----|
| 3 | Status quo der Evaluation im Rahmen der Studierendenintegration an der Leibniz-Fachhochschule | 132 |
| 4 | Vergleich der Evaluation an der Leibniz-Fachhochschule mit anderen Hochschulen | 134 |
| 5 | Optimierung der Integrationsbereitschaft der Studierenden bei der Evaluation an der Leibniz-Fachhochschule | 136 |
| 6 | Fazit | 139 |

E: Zielgruppenorientierte Beiträge

Studenten- und Hochschulintegration bei der Integration von ausländischen Studierenden in Deutschland..... 145

| | | |
|-----|--|-----|
| 1 | Einleitung | 145 |
| 2 | Theoretische Grundlagen zur Ausländerintegration | 145 |
| 2.1 | Erörterung von Grundlagen zur Ausländer- und Studentenintegration | 145 |
| 2.2 | Zugehörigkeitsgefühl in Gruppen und Gesellschaften | 146 |
| 3 | Initiativen und Gesetze von Bund und Länder zur Thematik der ausländischen Studierenden in Deutschland | 147 |
| 3.1 | Das niedersächsische Hochschulgesetz und Initiativen zur Internationalisierung | 147 |
| 3.2 | Programme und Vereine zur Verstärkung der Internationalisierung von deutschen Hochschulen..... | 148 |
| 4 | Der Praxisumsatz – Umsetzung der Integration von Studenten bei der Integration von Ausländern an deutschen Hochschulen | 149 |
| 4.1 | Der Ansatz der Hochschulen und Studierenden | 149 |
| 4.2 | Meinungsbild von ausländisch Studierenden in Deutschland | 150 |
| 5 | Optimierungsvorschläge von Initiativen durch die Unterstützung von deutschen Hochschulen | 152 |
| 6 | Fazit | 153 |

Berechtigte und selbstbestimmende Organisation des Studiums für behinderte Studierende 157

| | | |
|-----|---|-----|
| 1 | Einleitung | 157 |
| 2 | Theoretische Grundlagen | 158 |
| 2.1 | Hörbeeinträchtigung | 158 |
| 2.2 | Sehbeeinträchtigung..... | 159 |
| 2.3 | Mobilitäts- und Bewegungsbeeinträchtigung | 160 |



| | | |
|-----|----------------------------------|-----|
| 3 | Maßnahmen zur Integration | 161 |
| 3.1 | Offene Kommunikation | 161 |
| 3.2 | Hochschulinformationstagen | 162 |
| 3.3 | Bildungsmessen | 162 |
| 4 | Soziale Integration | 162 |
| 4.1 | Freizeitliche Aktivitäten | 163 |
| 4.2 | „Patensystem“ | 163 |
| 5 | Fazit | 164 |

F: Ausblick und Zusammenfassung

Studierendenintegration: Impulse für eine lernende Hochschule 169

| | | |
|-----|---|-----|
| 1 | Quintessenz der Beiträge: Lernende und vitale Hochschule als Leitvorstellung | 169 |
| 1.1 | Zentrale Erkenntnisse der Beiträge | 169 |
| 1.2 | Lernende Hochschule durch Studierendenintegration | 170 |
| 2 | Konzept der Lernenden Organisation und Implikationen für Hochschulen | 170 |
| 2.1 | Grundcharakteristika einer Lernenden Organisation | 170 |
| 3 | Impulsfunktion der Studierendenintegration für eine lernende Hochschule | 172 |
| 3.1 | Impulsinitiierung und -steuerung im Akteurskontext | 172 |
| 3.2 | Explication impulsgebender Studierendenintegrationsformen am Beispiel der Leibniz-FH | 172 |
| 4 | Nachhaltige und vitale Studierendenintegration als Zukunftskonzept | 176 |
| 5 | Implikationen für die Entwicklung der Leibniz-FH | 177 |

Autorinnen und Autoren 179





A. Einführung





Studierendenintegration als Identitätsfaktor einer Hochschule

Kristin Butzer-Strothmann und Friedel Ahlers

1 Studierendenintegration als hochschulbezogenes Identitätsmerkmal

Googelt man das Stichwort Studierendenintegration, beziehen sich die Fundstellen insbesondere auf die Integration ausländischer Studierender und von Studierenden mit Handicap in Hochschulalltag und -leben. Wenn dieses auch wichtige zielgruppenbezogene Bereiche sind, so lässt sich unter diesem Stichwort doch weit mehr subsumieren: Dieses reicht von den Studierenden von Gremienvertretern bis hin zu aktiven Gestaltern der Lehrveranstaltungen. Prägnant formuliert sind damit Studierende nicht nur Adressat von Leistungen, sondern Co-Worker bei der Leistungserstellung und -erbringung an und in Hochschulen.

Der Grad der inhaltlichen Integration von Studierenden in Hochschulalltag und -leben ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig, z. B. von der Studienrichtung, Veranstaltungsart etc. Auch das normative Selbstverständnis einer Hochschule ist dabei ein entscheidender Punkt. Wenn Hochschulen konsequent als offene und soziale Systeme mit einem progressiven Auftrag begriffen werden, ist eine ausgeprägte Studierendenintegration nahezu vorgezeichnet. Sie kann sich als ein hochschulbezogenes Identitätsmerkmal herauskristallisieren. Hochschulen können sich damit ein individuelles Profil und im Einzelfall ein Alleinstellungsmerkmal verschaffen, was in Zeiten des verstärkten Wettbewerbs zwischen Hochschulen (zum Thema Wettbewerb und Hochschulen näher z. B. Winter / Würmann 2012) an Bedeutung gewinnt.

Eine intendierte starke Studierendenorientierung an einer Hochschule ist eng mit der Studierendenintegration verknüpft. Eine solche „Studierendenorientierung ... kann nur gelebt werden, indem die Studierenden vor Ort an der jeweiligen Hochschule in das Zentrum gerückt werden und zu einem integralen Bestandteil der Bemühungen um Studium und Lehre werden“ (Brahm / Gebhardt 2011, S. 26). Damit wird auch verstärkt den an Hochschulen „allgegenwärtigen Forderungen nach Kompetenzorientierung“ (Gomez / Menzer 2012, S. 125) Rechnung getragen, da die Studierendenintegration insbesondere auch Sozial- und Selbstkompetenzen adressiert und fördert.

2 Grundcharakteristika einer Studierendenintegration

2.1 Definition und Einordnung in den Hochschulkontext

Der Begriff Studierendenintegration führt per se auf die Frage hin: Integration in was? Und hier zeigt sich die Vielfalt an möglichen Integrationsformen: Sie reicht in die Hochschulpolitik und in die Gestaltung der Lehre und – im Einzelfall – in die Forschung hinein. Bevor diese Integrationsformen näher thematisiert werden, ist zunächst der Begriff Studierendenintegration zu definieren bzw. merkmalsbezogen zu umreißen, beginnend mit dem Wortteil Integration.

Der Begriff Integration als eigener Terminus beschreibt aus systemtheoretischer Perspektive die Orchestrierung von Elementen bzw. Subsystemen zu einem Ganzen, das



als System aber mehr als die Summe seiner Teile abbildet. Integration steht damit für das systematische Einfügen eines Objektes und Elementes (hier der Studierenden) in ein übergeordnetes Ganzes (hier der Hochschule). Der Integrationsgedanke ist von der Grundsubstanz her interdisziplinär, also in vielen wissenschaftlichen Disziplinen vorzufinden. Auch in der Steuerung von Systemen und hier von Organisationen findet er ein dankbares Anwendungsfeld (mit Bezug auf Unternehmen näher z. B. Bleicher 2011; Steinle 2005; Ahlers et al. 2011).

Eine konkrete Definition des Begriffes Studierendenintegration ist angesichts der vielfältigen Ausprägungsformen nur schwer abzuleiten und immer vom fokussierten Arbeitsgegenstand abhängig. Im Folgenden soll anstelle einer Definition eine Merkmalsumschreibung den Begriff Studierendenintegration näher charakterisieren:

Eine Studierendenintegration in dem hier interpretierten Sinne liegt vor,

- wenn eine aktive Einflussnahme und Beteiligung der Studierenden am hochschulbezogenen Wertschöpfungsprozess vorliegt,
- die Studierenden als uni- oder multipersonale Einheit Adressat und/oder Initiator der Integration bzw. Beteiligung sind,
- diese im Hochschulkontext legitimiert und gewollt ist,
- integrationsbezogen eine Abstimmung der Studierenden mit zumindest einer anderen Hochschulgruppen erfolgt und
- die Integration die Hochschule immer engeren oder weiteren Sinne als System tangiert

Nicht das „an sich“ der Integration der Studierenden, welches z. B. in Form der Gremienbeteiligung vorgegeben ist, sondern die Intensität der Integration auf den optionalen Feldern führt zu Unterschieden zwischen den Hochschulen und ihren Subsystemen.

2.2 Ziele aus Akteurssicht

Hochschulen als offene soziale Systeme sind einer Reihe von Anspruchsgruppen verpflichtet (zu einer Übersicht der Stakeholder von Hochschulen z. B. Rassenhövel 2010, S. 29 ff.). Dies reicht auf der Makroebene von der Gesellschaft, die zumindest die öffentlichen Hochschulen finanziert, bis hin zu der Mikroebene zum einzelnen Hochschulmitglied und unter ihnen die Studierenden. Hinsichtlich der Studierendenintegration lassen sich bezogen auf die Hochschulebene insbesondere vier involvierte Gruppen bzw. Subgruppen ausmachen:

- Hochschule als Institution
- Hochschullehrer bzw. erweiterter Lehrkörper
- Studierende insgesamt
- einzelne Studierende

Diese Gruppen müssen – auf ihre Weise und mit ihren Möglichkeiten – die Studierendenintegration fördern und zugleich nutzen. Wobei die Studierendenintegration nicht vorschnell instrumental gedeutet werden sollte im Sinne von: „Die Studierenden werden integriert“. Vielmehr sollten sie ein fundamentales Eigeninteresse an Einflussnahmeoptionen in ‚ihrer‘ Hochschule haben, um z. B. die Lehrveranstaltungen offener, kreati-

ver und praxisnäher zu gestalten. Insgesamt sollte sich eine Zielkaskade heraus kristallisieren: Die Hochschule als Institution sollte sich offensiv zu breitgefächelter und intensiverer Studierendenintegration bekennen und so Zeichen an ihre Mitglieder (insbesondere Lehrende und Lernende) aussenden, die diese dann aktiv aufnehmen und umsetzen können. Die Hochschullehrer bzw. Dozenten als lehrbestimmende Zielgruppe könnten die Studierendenintegration dazu nutzen, neuen Lehranforderungen zu entsprechen: „Qualifizierte Hochschullehre bedeutet heutzutage zwar auch fachorientierte Lehre, jedoch ist diese verstärkt problemorientiert, zielgruppenorientiert und aktivierend, sie vermittelt Schlüsselqualifikationen und sensibilisiert für gruppendedynamische Prozesse. Eine solche Art von Lehre, die praxisbezogene Handlungskompetenz anstrebt, stellt erhöhte Anforderungen an die Lehrenden an Hochschulen“ (Dockhorn 2008, S. 5). Die Studierendenintegration und damit das „Einlassen“ der Lehrenden auf die Interessen der Studierenden stellen hohe Anforderungen an beide Seiten. Aktivierende und gruppendedynamische Lehrarrangements fordern eine entsprechende Vorbereitung der Lehrenden und insbesondere aktives Einbringen der Studierenden.

Die akzentuierte Studierendintegration im Rahmen der Lehre als Element einer fortschrittlichen Curriculumsentwicklung wird „... nur durch die partizipative Konstruktion und Implementierung der entsprechenden Maßnahmen ...“ (Niethammer et al. 2014, S. 36) unter Ausbalancierung der Belange der relevanten Akteursgruppen Akzeptanz finden. Die Integration der Studierenden muss also aus der Mitte der Hochschule kommen.

Die Studierendenintegration verschiebt zumindest für die sie relevanten Bereiche das Verhältnis von Fremd- zu Selbststeuerung im Studium zu mehr Proaktivität der Studierenden. Mit ihrer aktiven Integration kann der in Studien ermittelten geringen Bereitschaft der Studierenden zur aktiven Beteiligung an Lehrveranstaltungen (Brahm / Gebhardt 2011, S. 21) entgegengewirkt werden. Als besonders geeignet erweisen sich dazu Formen der Projektarbeit: „Projektarbeit ist eine ideale Lehr- und Lernform, um sowohl fachliche als auch überfachliche Kompetenzen zu erwerben“ (Glathe / Schabel 2014, S. 72). Im Finalbeitrag wird auf die Projektarbeit noch einmal näher eingegangen.

2.3 Analogien zur Kundenintegration: Potenziale und Grenzen

Kundenintegration wird allgemein als Nutzung eines aktiven Beitrags von Kunden zu betrieblichen Leistungserstellungsprozessen gedeutet (Butzer-Strothmann et al. 2014, S. 1), die sowohl im Interesse des Unternehmens als auch der Kunden selbst liegt. Bezogen auf den „aktiven Beitrag“ zum Wertschöpfungsprozess werden Parallelen zur Studierendenintegration evident mit der Option, „Anleihen“ aus der arrivierten Kundenintegrations-Diskussion auf das Erkenntnisfeld Studierendenintegration zu übertragen. Allerdings ist dies auf der anderen Seite nur bedingt möglich, da die Studierenden per se Mitglieder der Hochschule mit systeminhärenten Einflussnahmemöglichkeiten sind. Kunden sind dagegen externe Stakeholder (mit Ausnahme z. B. genossenschaftlicher Formen, wo eine Identität von Kunde und Mitglied bestehen kann), was aber ihren mittelbaren Einfluss nicht unbedingt schmälert. Übertragbar ist insbesondere die Philosophie, die hinter der Kundenintegration steht: Offen sein für den Blickwinkel und die An-



regungen der Adressaten, was für Kunden und Studierende gleichermaßen gilt. Die unterscheidbaren Co-Dimensionen der Kundenintegration (Co-Producer, Co-Worker, Co-Designer, Co-Innovator etc. – näher z. B. Reichwald et al. 2007, S. 27) sind grundsätzlich übertragbar auch auf Studierende und ihre Rolle im System Hochschule.

Insgesamt hilft die Diskussion um Kundenintegration, den Betrachtungsgegenstand Studierendenintegration zu konkretisieren, wenn aber auch explizit die Unterschiede beider Erkenntnisobjekte berücksichtigt werden müssen.

3 Ausprägungsformen und Grenzen der Studierendenintegration

3.1 Systematisierung der Formen

Der Terminus „Studierendenintegration“ ist eine Agglomerationsbezeichnung, die vielfältige Formen beinhaltet. Eine nähere Systematisierung kann nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen, z. B. nach Integrationsobjekt und -intensität. Bezogen auf das Ziel- und Gegenstandsobjekt der Integration werden im Folgenden vier Formen abgegrenzt, die durchaus aber Interdependenzen aufweisen können:

- Formal-gremienbezogene Integration
- Inhaltszentrierte Integration (Lehre und Forschung)
- Repräsentationsbezogene Integration
- Zielgruppenbezogene Integration

Diese Oberkategorien können jeweils noch feiner differenziert werden. Sie zeigen aber schon die große Bandbreite an Integrationsformen auf.

3.2 Grundkennzeichnung der Formen

3.2.1 Formalgremienbezogene Integration: Mitwirkung an der Hochschulgestaltung

Die gremienbezogene Integration ist durch die Hochschulgesetzgebung vorgegeben, zählt also qua Form nicht zum optionalen Handlungsbereich. Hier zeigt sich z. B. auch ein fundamentaler Unterschied zur Kundenintegration, da Kunden – abgesehen von Großkunden mit ihrem hohen Einflusspotenzial – nur z. B. in Kundenbeiräten mitwirken können, die Unternehmen freiwillig etabliert haben. Insofern ist zu konstatieren, dass nicht das „das“ der Studierendenintegration in Gremien, sondern der gelebte Umgang mit den vorgegebenen Regelungen den „Ton“ in Hochschulen ausmacht und Unterschiede offenbaren kann: Die gremienbezogene Studierendenintegration nicht nur als „per Gesetz Vorgegebenes“ zu betrachten, sondern sie als Institution Hochschule positiv anzunehmen und zu nutzen. Z. B. können studentische Vertreter in Berufungskommissionen wichtige Aspekte in die Diskussion einbringen, die nicht primär im Blickfeld der anderen Kommissionsmitglieder liegen.

3.2.2 Inhaltszentrierte Integration: Impulse für Lehre und Forschung

Die Studierendenintegration ist sicherlich in Formaten der Lehre eher möglich als in anspruchsvollen Forschungsvorhaben, wobei dies auch von Studiengang zu Studiengang unterschiedlich ist. Aber auch über die Lehre können Studierende einen indirekten

Einfluss auf die Forschung nehmen, indem sie eine aktuelle Lehre unmittelbar und mittelbar einfordern. Denn die Lehre sollte von der Forschung „gespeist“ werden: „Gute Lehre greift auf Forschungsergebnisse zurück“ (Jahnke 2008, S. 4). Dennoch soll hier die Lehre als Integrationsobjekt im Fokus stehen.

Lehre an Hochschulen wird nicht nur ausschließlich von den Lehrenden gestaltet und verantwortet. Die Lernenden mit ihrem Wissens- und Erfahrungshintergrund sollen bewusst als aktive Mitgestalter adressiert und aktiviert werden. Dies ist in klassischen Vorlesungsformaten mit großzähliger Teilnehmerzahl weit weniger möglich als in gruppenorientierten Veranstaltungen etwa mit Projektcharakter, die explizit ein selbstreguliertes Lernen zulassen bzw. einfordern (zum selbstregulierten Lernen näher z. B. Gerholz 2012). Auf Projekte als geeignete Form der Studierendenintegration mit hoher Affinität zur Vermittlung von Sozial- und Selbstkompetenz wird im Finalbeitrag noch näher eingegangen werden.

Studierende können auch in die Rolle von Quasi-Lehrenden wechseln, insbesondere als bestellte Tutoren zur Leitung studentischer Übungsgruppen. Sie werden dabei als „studentische Hilfsdozierende“ zu wichtigen „Stützen der Hochschullehre“ (Kröpke 2008, S. 17), wobei sie nur als sinnvolle Ergänzung mit nachreflektierenden Übungscharakter agieren können. Dazu sollten spezielle Tutorenqualifizierungen von Seiten hochschuldidaktischer Zentren angeboten werden (für Beispiele Selent 2008; Gotzen 2008). Für die Tutoren selbst bedeutet die Lehrintegration einen Kompetenzzuwachs: „Sie übernehmen Teilverantwortung für die zu qualifizierende Gruppe und entwickeln dadurch Selbst- und Sozialkompetenz“ (Reis / Szczyrba 2008, S. 13).

Auch das Engagement ehemaliger Studierender als Lehrbeauftragte ist denkbar, um ihr erworbenes Praxiswissen einzubringen. Die meisten Unternehmen stehen einem solchen Engagement ihrer Mitarbeiter tendenziell positiv gegenüber (Konegen-Grenier 2009, S. 39). Die Lehraufträge sollten aber nicht als „Gefälligkeitsofferten“ an ehemalige Studierende vergeben werden, sondern müssen sinnvoll in das Lehrprogramm passen.

Insgesamt stellt die gezielte Studierendenintegration hohe Anforderungen an die Interaktionspartner Lehrende und Lernende. Ob damit der vielzitierte Paradigmenwechsel in der Lehre „Shift from teaching to learning“ (Niethammer et al. 2014, S. 28) vollzogen wird, ist allenfalls für den Einzelfall zu klären. Ein solcher Paradigmawechsel setzt eine integrierte Konzeption zur Lehrereinbindung der Studierenden voraus, die neben konkreten (Projekt-) Vorhaben auch strukturelle und kulturelle Voraussetzungen in den Fokus nimmt und damit das normative Selbstverständnis der Hochschule berührt.

3.2.3 Repräsentationsbezogene Integration: Studierende als „Vertreter“ der Hochschule

Studierende als Mitglieder der Hochschule vertreten diese als Repräsentanten nach innen, aber auch nach außen gegenüber ihres relevanten Öffentlichkeitsausschnitts. Neben der per se vorhandenen Repräsentationsfunktion kann diese auch gezielt durch das Hochschulsystem aktiviert und genutzt werden. Nach innen wäre das durch die Gewinnung von Studierenden für eine Tutoren- und Mentorenrolle denkbar, um Erstse-