

# Das Kerngeschäft Lehre innovativ entwickeln: Coaching für Neuberufene

Frank Linde

Kaum hat man je aus deutschen Hochschulen vernommen, dass Berufungen an der Feststellung mangelnder Eignung für die Lehre gescheitert seien. Denn so die bisherige Überzeugung: Die Eignung für die Lehre erweist sich dadurch, dass man lehrt. Der Nachweis der Lehrkompetenz wird durch den Nachweis bisheriger Lehrpraxis erbracht (vgl. Wildt 2011, S. 104).

Lernen in der und durch die Praxis ist ohne Zweifel ein Prozess, der zu Kompetenz führen kann. Ohne Praxis ist der Zuwachs an praktischer Handlungskompetenz kaum denkbar. Doch wenn ‚praktischer Vollzug‘ zur selbstständigen Ausübung des Lehrberufs an Hochschulen berechtigt, zeigt sich ein reduziertes Verständnis vom Lernen des Lehrens als Prozess einer ‚stummen‘ Habitualisierung in der Ausbildung von Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmustern. In ihrer praktischen Ausführung werden sie „wie der Zug, der sich beim Fahren seine Schienen selbst auslegt“ immer wieder aufs Neue reproduziert.

Aus hochschuldidaktischer Sicht bedarf eine solche Auffassung der Entwicklung und Feststellung von Lehrkompetenz einer Erweiterung. Denn Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer – zumindest in Deutschland – betrachten sich häufig in punkto Lehre als ausgelernt, wenn sie den „sicheren Hafen“ einer Professur erreicht haben (vgl. Wildt 2009, S. 220). Die Fachhochschule Köln hat 2010 mit ihrem LehrendenCoaching-Programm<sup>(1)</sup> begonnen, sich die Grenzen eines so verstandenen Lernprozesses zu vergegenwärtigen und die Frage nach einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Lehrkompetenz aufzuwerfen.

## 1 Gute Lehre von Anfang an – Herausforderung Studienreform für Neuberufene

Das für alle Neuberufenen verbindliche LehrendenCoaching verfolgt das Ziel, durch ein individuelles Coachingangebot die Professionalität der Lehrenden zu unterstützen. Auch die bereits erfahrenen Professorinnen und Professoren bezieht das Programm auf freiwilliger Basis durch ein Peer Coaching System unter professioneller Anleitung ein.

(1) unter der Leitung von Prof. Dr. Frank Linde, Hochschuldidaktischer Mentor der FH Köln ([frank.linde@fh-koeln.de](mailto:frank.linde@fh-koeln.de)) und Dr. Birgit Szczyrba, Leiterin der Hochschuldidaktik in der Qualitätsoffensive Exzellente Lehre der FH Köln ([birgit.szczyrba@fh-koeln.de](mailto:birgit.szczyrba@fh-koeln.de))

Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen beginnen ihre Lehr-, Beratungs- und Prüfungstätigkeiten in der Regel ohne oder mit geringer hochschuldidaktischer Vorbildung und Erfahrung. Sie orientieren sich an ihren eigenen Erfahrungen und Modellen aus ihrer Studien- und Promotionszeit (vgl. Lübeck 2010) und geraten in das kulturelle „Fahrwasser“ ihrer neuen Fakultät (vgl. Wildt 2011, S. 104). Sie sind durch die neuen Studienziele, die durch den Bologna-Prozess eine Rolle spielen, mit der Erwartung konfrontiert, innovative Lehrkonzepte zu entwickeln (vgl. Szczyrba/Wierner 2011) – ad hoc ist das beim Antritt als Hochschullehrende/r kaum zu leisten.

Diese Anfangssituation stellt Neuberufene vor große Herausforderungen. Sie sehen sich ohne anfängliche Lehrentlastung zum Zweck der Einarbeitung mit einem Volumen von achtzehn Semesterwochenstunden (an Fachhochschulen) konfrontiert. Die Studierenden als Zielgruppe sind noch nicht bekannt, es fehlen meist Erfahrungen im Umgang mit verschiedenen Lehrformaten – neben Vorlesungen und Übungen auch Seminare und Projekte. Es stellt sich die ‚Herkulesaufgabe‘ – so wird es von Neuberufenen oft empfunden – den „Kampf mit dem Stoff“ aufzunehmen, um ihn für die Studierenden in geeigneter Weise aufzubereiten (vgl. Lehner 2006). Studierendenzentrierung und kompetenzorientiertes Lehren stehen mangels Erfahrungen häufig erst einmal nicht im Fokus. Vielfach gerät in dieser Phase auch nicht in den Blick, dass Lehrveranstaltungen (zumeist) Prüfungen mit sich bringen. Gerade in jüngster Zeit hat sich eine neue Richtung der modulbegleitenden Prüfungen mit formativem Charakter etabliert. Zur Lehre gehört als Aufgabe auch die Beratung von Studierenden, für die nicht einfach gewohnte Muster zur Verfügung stehen. Es zeigt sich, dass das Kerngeschäft der Lehrenden in dieser Anfangsphase nicht nur neu sondern auch hochkomplex ist. Professionalität müssen sich neu berufene Professor/inn/en hart erarbeiten. Um sie hier zu unterstützen und eine gemeinsame Ausrichtung für die Hochschullehrenden auf exzellente Lehre herbeizuführen, braucht es Programme, die von der Hochschule als Ganzes getragen werden.

## 2 Von der individuellen Lehrkompetenz zum Organisationslernen

Als konsequent durchstrukturiertes und verbindliches Programm fügt sich das LehrendenCoaching in

das Leitbild der FH Köln ein: Die Wertschätzung und Nutzung der Vielfalt und Individualität ihrer Hochschulangehörigen bietet den organisationskulturellen Rahmen. Die Idee von Bologna wird verstärkt in die Lehrgestaltung der Studiengänge getragen und dort gelebt. Der Perspektivwechsel vom Lehren zum Lernen wird konsequent verfolgt, kompetenzorientierte Lehre und Leistungsbewertung werden zu einer Selbstverständlichkeit. Um zur Vitalisierung eines solchen Leitbildes Strukturen zu schaffen, die der Vielfalt der Studierendenschaft Rechnung tragen und eine studierendenzentrierte Lehre ermöglichen, muss sich der Blick vom individuellen hin zum organisationalen Lernen verändern. Der Prozess der Umsetzung des Leitbildes für Studium und Lehre wird in den Diskurs der Lehrqualitätsentwicklung an der Hochschule durch eine gezielte Unterstützung und Begleitung der wichtigen Akteursgruppe der neu berufenen Professor/inn/en eingeordnet.

### 3 Das Programm

Gute Lehre ist ein zentraler Bedingungsfaktor für erfolgreiche Studienverläufe. In einer sich verändernden Hochschullandschaft wird sie ein immer stärkeres Differenzierungsmerkmal. Coaching setzt am individuellen Bedarf und den Veränderungswünschen der Lehrenden an. Als ‚training on the job‘ ist Coaching effizient und effektiv, da es eine individuelle und fachbezogene spezifische Beratung und Reflexion ermöglicht. Es ergänzt vielerorts bestehende hochschuldidaktische Workshop-Programme und bietet die Chance, den Umgang mit Ergebnissen der studentischen Lehrevaluation aufzunehmen und für Veränderungen zu nutzen. Als Einzel-Coaching für Neuberufene und darüber hinaus als freiwilliges Angebot für alle Professorinnen und Professoren in Form angeleiteter kollegialer Hospitationen (Peer-Coaching) ist Coaching geeignet, Synergieeffekte zu entwickeln und unterschiedliche Kanäle für die Entwicklung didaktischer Ressourcen zu nutzen. So kann eine möglichst breite Resonanz in der gesamten Gruppe der Lehrenden erzielt werden. Direkte Profiteure des Konzeptes sind in erster Linie die Studierenden; darüber hinaus ist es als nachhaltiges Instrument der akademischen Personalentwicklung zu betrachten.

Für eine Hochschule, die sich dem professionellen Umgang mit Diversität verschrieben hat, ist es besonders wichtig, dass die Lehrenden für den Gedanken der heterogenitätsorientierten Lehre gewonnen werden. Mit einem individuellen Coachingangebot wird den einzelnen Lehrenden systematische und professionelle Unterstützung zur Entfaltung ihrer Lehrkompetenz geboten. Damit werden gute Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die teilnehmenden Lehrenden durch ihre Lehrkompetenzentwicklung einen Beitrag zur Steigerung der Qualität und Exzellenz in Studium und

Lehre leisten.

Neu berufene Professorinnen und Professoren an der FH Köln beginnen zeitnah nach ihrem Eintritt in die Hochschule das einjährige hochschuldidaktische Coachingprogramm. Das Programm umfasst:

- Eine Kick-off-Veranstaltung mit allen Neuberufenen im Rahmen des Neuberufenen-Tages. Hier sind neu berufene Professor/innen zu Beginn ihrer Tätigkeit mit Fragen der guten Lehre befasst. Die Programminhalte und -abläufe des LehrendenCoachings werden vorgestellt. Erste interaktive Übungen zum eigenen Lehr- und Lernverständnis werden durchgeführt.
- Ein Auftaktgespräch mit einem Mitglied des Leitungsteams<sup>(2)</sup>. In einem Einzelgespräch werden die individuellen Lehr- und Lernerfahrungen der Neuberufenen eruiert und Weiterentwicklungsbedarfe in der Lehre erhoben. Ziel des Gesprächs ist ein gut abgesicherter Vorschlag für die Vermittlung eines geeigneten Coaches<sup>(3)</sup> an den bzw. die Neuberufene/n.
- Ein dreiteiliger Diversity-Workshop („Diversität in der Lehre“) zu aktuellen Konzepten der kompetenzorientierten und studierendenzentrierten Lehre unter Einbezug von Diversitätsaspekten. Themen wie Constructive Alignment, Lernmotivation oder die Bedeutung von Zielen im Lernprozess werden systematisch in Workshops bearbeitet und auf die Lehr-, Beratungs- und Prüfungssituation der Teilnehmenden angewandt.
- Zwei auf den individuellen Entwicklungsbedarf abgestimmte Workshops aus FH-externen hochschuldidaktischen Weiterbildungsprogrammen.
- Einzelcoachings und begleitete Peer-Coachings inklusive kollegialer Hospitationen (vgl. Linde 2009). Im Anschluss an die Diversity-Workshops setzen die Teilnehmer/innen des LehrendenCoachings die Arbeit an ihren individuellen Fragestellungen zusammen mit ihrem Coach fort. Ergänzend werden Lehrendenteams gebildet, die sich über das Semester hinweg gegenseitig in ihren Lehrveranstaltungen besuchen und Feedback geben, um die kollegiale Rückmeldung als wichtige Quelle für Verbesserungsprozesse in der Lehre kennen und nutzen zu lernen.
- Selbstevaluationen und Lehrentwicklungseinschätzungen in Form von Lehrportfolios (vgl. Szczyrba 2009, 2010). Die Lehrenden erstellen von Anfang an gemeinsam mit ihrem Coach ein Lehrportfolio, um den eigenen Entwicklungsprozess transparent zu machen.

(2) Leitungsteam des LehrendenCoaching-Programms: Prof. Dr. Frank und Linde und Dr. Birgit Szczyrba

(3) Den Coach-Pool des LehrendenCoaching-Programms der FH Köln stellt das Netzwerk Wissenschaftscoaching ([www.wissenschaftscoaching.de](http://www.wissenschaftscoaching.de))

Von den beschriebenen Programmelementen weisen das Lehrportfolio und das Peer-Coaching zeitlich über die ersten beiden Semester hinaus und stellen neben einem hochschuldidaktischen Erfahrungsaustausch und der Möglichkeit des Online-Austauschs auf einer Lehrendenplattform (Lehrenden-Community)<sup>(4)</sup> wichtige Angebote zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Qualitätsdiskurses dar.

#### 4 Neuberufenecoaching zur nachhaltigen Professionalisierung der Lehre

Nachhaltigkeit und Transfer auf andere Bereiche der akademischen Personalentwicklung wird aus drei Perspektiven betrachtet:

- Teilnehmende am Coaching nutzen auch nach Abschluss ihres einjährigen Coachingprozesses weitere hochschuldidaktische Angebote, die von ausgewiesenen qualifizierten Anbietern intern oder extern angeboten werden. Mit Verbreitungseffekten im Kollegium ist zu rechnen, wenn Professor/innen durch das Coaching einen Kompetenzzuwachs und damit Lehrerfolg zeigen.
- Durch das etablierte System des kollegialen Coachings (vgl. Linde 2009) bekommt prinzipiell jede/r Professor/in individuelle Unterstützung und gibt sein/ihr hochschuldidaktisches Know-how weiter. Mit dem kollegialen Coaching steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem sich der Qualitätsdiskurs über gute Lehre ausbauen lässt.
- Die Coachees führen Selbstevaluationen in Form von Lehrportfolios (vgl. Szczyrba 2009, 2010) durch. Erfolge des Coachingprogramms werden im Lehrportfolio sichtbar, wenn
  - a) hochschuldidaktisches Wissen aus den absolvierten Workshops und dem begleitenden Selbststudium bei der Planung und Konzeption der Lehre verwendet wird,
  - b) Erfahrungen in der Lehre reflektiert und eingeordnet werden (vgl. Szczyrba & Wiemer 2011) und
  - c) Perspektivenübernahme mit den Studierenden (vgl. Szczyrba & Wildt 2004) und anderen Stakeholdern explizit wird.

Auf der Grundlage ihrer bisherigen Lehr- und Lernerfahrungen resümieren die Coachees im Lehrportfolio ihren durch das Programm ausgelösten Lernprozess und formulieren ihre nächsten Entwicklungsschritte. Die Arbeit mit dem Lehrportfolio, die gleichzeitige Verstetigung des Peer-Coachings und die damit verbundene institutionalisierte Kommunikation über gute Lehre sind bedeutende Schritte auf dem Weg zu einer dauerhaften Professionalisierung.

(4) s. [www.fh-koeln.de/educational\\_diversity](http://www.fh-koeln.de/educational_diversity)

#### Literaturverzeichnis

- Lehner, M. (2006): Viel Stoff – wenig Zeit: Wege aus der Vollständigkeitsfalle. Bern: Haupt Verlag.
- Linde, F. (2009): Qualitätsentwicklung in der Hochschullehre durch Peer-Besuche. In: Richthofen, A. v. & Lent, M. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 199-207.
- Lübeck, D. (2010): Wird fachspezifisch unterschiedlich gelehrt? Empirische Befunde zu hochschulischen Lehransätzen in verschiedenen Fachdisziplinen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), Jg. 5, Nr. 2, S. 7-24.
- Szczyrba, B. (2009): „Das Auge kann sich selbst nicht sehen.“ Selbstevaluation mit dem Lehrportfolio. In: von Richthofen, A. & Lent, M. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 158-169.
- Szczyrba, B. (2010): Die Professur als Profession. Kompetenzorientierung in Berufungsverfahren. In: Behrendt, B., Voss, H.-P. & Wildt, J. (Hrsg.): Neues Handbuch Hochschullehre. Berlin: Raabe Verlag für Wissenschaftsinformation, Griffmarke J 1.7.
- Szczyrba, B. & Wiemer, M. (2011): Lehrinnovation durch doppelten Perspektivenwechsel – Fachkulturell tradierte Lehrpraktiken und Hochschuldidaktik im Kontakt. In: Jahnke, I. & Wildt, J. (Hrsg.): Fachbezogene und fachübergreifende Hochschuldidaktik. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 101-110.
- Szczyrba, B. & Wildt, J. (2004): Lehren aus der Perspektive des Lernens – Anregungen zur Perspektivenübernahme durch Zielgruppenimagination. In: Behrendt, B., Voss, H.-P. & Wildt, J. (Hrsg.): Neues Handbuch Hochschullehre. Berlin: Raabe Verlag für Wissenschaftsinformation, Griffmarke A 3.2.
- Wildt, J. (2009): Ausgelernt? – Professor/inn/en im Prozess der Professionalisierung. In: Organisationsberatung Supervision Coaching (OSC), Heft 2/April 2009, S. 220-227.
- Wildt, J. (2011): Zwischen Skylla und Charybdis – Psychodramatische Reflexionen zur Kompetenzentwicklung am Beispiel von Hochschullehrenden. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie (ZPS), Heft 1/April 2011, S. 99-108.

#### Autor

Prof. Dr. *Frank Linde*, Fachhochschule Köln, Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften, Hochschuldidaktischer Mentor der FH Köln, Sprecher des Arbeitskreises der lokalen Mentorinnen und Mentoren der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen, Mitglied des Netzwerks Wissenschaftscoaching und der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik (dghd).

E-Mail: [frank.linde@fh-koeln.de](mailto:frank.linde@fh-koeln.de)