

Lisa-Marie Friede¹ & Antonia Wunderlich²

Vom LehrendenCoaching zum Coaching für Wissenschaftspraxis für Neuberufene

Zusammenfassung

Das Neuberufenenprogramm der TH Köln hat sich über mehr als ein Jahrzehnt etabliert, beginnend als Initiative zur Stärkung der Lehrkompetenzen neu berufener Professor:innen. Es wird seit Beginn kontinuierlich weiterentwickelt, reflektiert die Grundwerte der Hochschule und hat die Entwicklung zu Kompetenzorientierung und zu einer lernerzentrierten Institution vorangetrieben. Seit 2022 fördert das Programm die Vernetzung von Lehre, Forschung und Transfer sowie die Diskussion um transformative Wissenschaft. Diese ganzheitliche Ausrichtung unterstützt Neuberufene beim Ankommen und bereitet sie darauf vor, Studierende für zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen zu befähigen. Dieser Artikel stellt das Programm vor und berichtet in einem Rückblick, wie sich Werte, Prinzipien und Anforderungen an hochschulisches Lernen und Arbeiten im Programm wiedergespiegelt haben.

Schlüsselwörter

Neuberufene, Lehrentwicklung, Coachingprogramm, transformative Wissenschaftspraxis

1 Corresponding Author; TH Köln – University of Applied Sciences; lisa-marie.friede@th-koeln.de; ORCID 0009-0002-5822-0666

2 TH Köln – University of Applied Sciences; antonia.wunderlich@th-koeln.de; ORCID 0009-0003-3723-8418

From Coaching for Lecturers to Coaching for Academic Practice for Newly Appointed Professors

Abstract

The program “Coaching for Academic Practice: Connecting Teaching, Research, and Transfer” at TH Köln has been established for over a decade, starting as an initiative to strengthen the teaching competencies of newly appointed professors. It has been continuously developed, reflects the university’s core values and fosters the shift towards competency orientation and a learner-centered institution. Since 2022, the program has been promoting the integration of teaching, research, and transfer, as well as the discussion around transformative science. This holistic approach supports the onboarding of new appointees and prepares them to empower students for future societal challenges. This article introduces the program and reports on how values, principles and requirements for university learning and working have been reflected in the program

Keywords

newly appointed professors, teaching development, transformative academic practice, coaching program

1 Einleitung

Seit fast 15 Jahren gibt es an der TH Köln ein für alle neu berufenen Professor:innen verpflichtendes Programm, das sie beim Ankommen unterstützt, didaktische (Weiter-)Qualifizierung bietet und in die Strategien der Hochschule einführt. Über diese Jahre blieben einige Bausteine und Inhalte des Programmes erhalten, andere wurden verändert oder ersetzt, und insgesamt lässt sich am Zuschnitt des Programmes ablesen, welche Diskurse und Arbeitsweisen an der TH Köln und in der Hochschullandschaft allgemein wichtig waren und sind. Nachdem sich das Programm jahrelang erfolgreich als „LehrendenCoaching“ etabliert hatte und an der Hochschule ein gemeinsames hochschuldidaktisches Verständnis entstanden war, wurde der Fokus in den letzten Jahren auf Forschung und Transfer ausgedehnt und damit das Programm zum „Coaching für Wissenschaftspraxis. Lehre, Forschung und Transfer vernetzen“ weiterentwickelt.

Dieser Artikel stellt das Programm vor und berichtet in einem Rückblick, wie sich Werte, Prinzipien und Anforderungen an hochschulisches Lernen und Arbeiten im Programm widergespiegelt haben. Schon seit den ersten Jahren beruhte die Programmentwicklung auf der These, „dass die Institution Hochschule besonders über die Gruppe ihrer neuberufenen Professor/innen zu Innovationen fähig ist“ (Heuchemer & Szczyrba, 2017, S. 3). Daher spielte bei jeder Überarbeitung des Programms eine besondere Rolle, dass ein solch mächtiges Personal- und Hochschulentwicklungsprogramm die komplexe Verschränkung vielfacher Perspektiven stets mitdenken sollte:

„Ankommen‘ ist im Idealfall ein gegenseitiger Prozess: Ein schon bestehendes System integriert Neulinge, die wiederum eigene Impulse einbringen und das Bestehende mitgestalten. Umso elementarer ist diese Gegenseitigkeit in Institutionen, die Partizipation und Augenhöhe tief in ihren Strukturen verankert haben“ (Gerber & Wunderlich, 2022, S. 12).

Um die Veränderungen nachzeichnen zu können, werden zunächst die Entwicklung des Programms und deren Meilensteine skizziert. Anschließend werden die Überlegungen zur Konzeption des Coachings für Wissenschaftspraxis vorgestellt.

2 Entwicklungsphasen des Programms

2.1 Anfänge des LehrendenCoaching-Programms 2010–2017

Im Herbst 2010 startete ein Vorgängerprojekt des LehrendenCoaching-Programms an der damaligen Fachhochschule Köln. Strategisches Ziel war es, über die Verbesserung der Lehrkompetenzen der Neuberufenen Personal- und Hochschulentwicklung zu ermöglichen, um die Fachhochschule in ihrem Changeprozess von einer lehr- zur lernerzentrierten Hochschule zu unterstützen (vgl. Heuchemer & Szczyrba, 2017).

Ausgangspunkt war ein erfolgreicher Antrag in einer hochschulinternen Ausschreibung zu Ideen der Verbesserung von Lehre und Studium im Jahr 2010. 2012 beschlossen Präsidium und Senat, das Programm als verpflichtend für alle Neuberufenen weiterzuführen. Von 2010 bis 2016 durch lehrbezogene Förderprogramme finanziert, entschied sich die Hochschule zur Sicherung des Programms durch die Gründung der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung *Zentrum für Lehrentwicklung*. Die durch Drittmittelfinanzierung angestoßene Entwicklung wurde so von der Hochschule als dauerhaft notwendig und wertvoll erklärt.

Alle Neuberufenen wurden verpflichtend in das ein Jahr laufende Programm aufgenommen und erhielten eine Deputatsermäßigung von vier SWS im ersten und zwei SWS im zweiten Semester. Schon in den Anfängen wurde das Programm also nicht nur durch das Präsidium unterstützt, sondern wesentlich auch von den Fakultäten mitgetragen, was einen wichtigen Faktor für seinen Erfolg darstellte und zugleich den hohen Anspruch zeigt, der das Neuberufenenprogramm seit seinen Anfängen bis heute prägt:

„Die Fachhochschule Köln einschließlich ihrer Fakultäten verfolgt mit ihren neuen Leitbildern und der im Hochschulentwicklungsplan anvisierten ‚reflektierenden und lernenden Organisation‘ ein sehr ambitioniertes Ziel.“ (Akkreditierung des Programms durch die Akkreditierungskommission der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik – dghd, 2014, S. 7).

Dennoch lässt sich in Evaluationen der ersten Jahre beobachten, dass die Etablierung dieses programm-basierten Nachdenkens über die Lehre an der Fachhochschule Köln nicht immer reibungslos verlief. Z. B. wurden Neuberufene, die hochschuldidaktische Ideen in ihre Institute trugen, von erfahreneren Kolleg:innen kritisch zu Sinn und Wert von studierendenorientierter Lehre befragt, neue Prüfungsformen stießen auf Zweifel und der *shift from teaching to learning* wurde als unangemessene Verwässerung von Bewertungskriterien missverstanden (vgl. Gerber & Wunderlich, 2022).

2.2 LehrendenCoaching 2017–2022

Mit der Gründung des *Zentrums für Lehrentwicklung* (ZLE) im Jahr 2017 wurde das LehrendenCoaching-Programm verstetigt, so dass eine halbe Stelle für die Leitung des Programms entfristet werden konnte. Die Gesamtstruktur des Programms blieb weitgehend wie in den Vorjahren, inhaltlich jedoch ergaben sich zwei wesentliche Änderungen:

1. eine hochschulweite Multiplikator:innenweiterbildung „Kompetenzorientiert Lehren und Prüfen“³ brachte eine stringente Systematisierung der kompetenzorientierten Lehr- und Prüfungsplanung mit sich, die seither nicht nur im Neuberufenenprogramm eine zentrale Grundlage in der Lehre und Curriculumentwicklung darstellt, sondern auch mit der Systemakkreditierung der TH Köln 2021 die (Re-)Akkreditierungen von Studiengängen bestimmt.

3 Die Weiterbildung wurde geleitet von Prof. Dr. Dr. Oliver Reis.

2. Das Lehrportfolio als Reflexionsinstrument im LehrendenCoaching wurde von einem eher deskriptiven Darstellen der eigenen Lehre auf ein forschendes Reflektieren ihrer Wirksamkeit in Anlehnung an das *Scholarship of Teaching and Learning* (SoTL) umgestellt.

Zusätzlich wurde die Zielgruppe um die Neuberufenen der *internationalen film-schule* (ifs) erweitert, die über eine Kooperation an die TH Köln angeschlossen ist. Somit waren Lehrende aus 11 Fakultäten und der ifs, ab 2019 aus 12 Fakultäten und der ifs im Programm.⁴ Insgesamt starten jedes Jahr zwischen 15 und 20 Neuberufene ihre Teilnahme.

Eine Beforschung des Programms im Jahr 2018 mittels der Evaluationsmethode TAP (*Teaching Analysis Poll*) erbrachte das Ergebnis, dass das LehrendenCoaching seinen Ansprüchen gerecht wird:

„Das LehrendenCoaching-Programm als ein zentrales Element beim Ankommen an der TH Köln fokussiert beides: Neuberufene werden ebenso unterstützt wie gefordert“ (Gerber & Wunderlich, 2022, S. 12–13).

Als besonders wirksam hoben die Befragten das Einzelcoaching, die Vernetzung mit Lehrenden anderer Fächer, die frei zu wählenden hochschuldidaktischen Workshops und den Start des Programms mit dem Workshop Lehren-Lernen-Prüfen hervor. Somit wurden die zentralen Elemente des Programms wie konzeptionell vorgesehen von den Neuberufenen angenommen und bewertet, so dass zum damaligen Zeitpunkt die Entwicklung von Struktur und Inhalten als vorerst abgeschlossen betrachtet werden konnte. In besonderer Weise wurde diese Entwicklung 2017 mit der Verleihung des Genius-Loci-Preises für Lehreexzellenz des *Stifterverbandes* und der *VolkswagenStiftung* an die TH Köln gewürdigt:

„Besonders positiv bewertet die Jury das Bekenntnis der Fachhochschule zu einer vielfältigen Studierendenschaft und zum LehrendenCoaching-Programm, das für alle Neuberufenen verpflichtend ist“ (Stifterverband, 2017).

4 Neugründung Fakultät für Raumentwicklung und Infrastruktursysteme.

Mit der COVID19-Pandemie wurden die erprobten Formate auf eine unvorhergesehene Probe gestellt. Die Neuberufenen-Kohorte aus März 2020 konnte nicht wie geplant mit dem Workshop *Lehren-Lernen-Prüfen* starten, weil genau zu dem Termin des Workshops die erste Schließung der Hochschulen verkündet wurde. Die Einzelcoachings konnten online stattfinden, aber Peerhospitationen, Workshops und andere, bisher in Präsenz geplante Formate lagen brach – nicht zuletzt auch deshalb, weil alle Lehrenden sich ad hoc umstellen mussten und die erheblichen Herausforderungen in Didaktik, Technik und Kommunikation einen Großteil der Ressourcen banden.

Daher wurde für die zweite „Corona-Kohorte“ ab September 2020 das Programm weitgehend digitalisiert. Der bisher dreitägige Präsenz-Workshop *Lehren-Lernen-Prüfen* wurde in ein Blended-Learning-Format mit einer zehntägigen asynchronen Phase umgestaltet und das Einzelcoaching fand ohne Probleme statt, da viele Neuberufene Tools für Videokonferenzen aus ihrer vorherigen beruflichen Tätigkeit schon kannten. Die TH Köln konnte sehr schnell ein hochwertiges Online-Workshopprogramm aufsetzen und Peerhospitationen waren online sogar einfacher zu organisieren, weil die Wege zu den Standorten entfielen.

Diese Justierungen hatten unerwartete positive Auswirkungen. Das asynchrone Blended-Learning des Startworkshops war ursprünglich dafür gedacht, drei volle Online-Tage zu vermeiden, aber schon bei diesem ersten Durchgang zeigte sich, dass die Möglichkeit, sich im eigenen Rhythmus mit den Inhalten zu kompetenzorientiertem Lehren und Prüfen zu beschäftigen, für den Reflexionsprozess sehr hilfreich war. Die Online-Einzelcoachings machten es möglich, durch neue Coaches im CoachPool die Expertisen im Coaching zu erweitern, da das Auswahlkriterium der räumlichen Nähe zu Köln entfiel. Daher wurden beide Neuerungen beibehalten und ausgebaut, um die positiven Effekte auch nach der Pandemie nutzen zu können.

Auch wenn diese Veränderungen Auswirkungen auf die operativen Aufgaben im Neuberufenenprogramm hatten – sowohl für die Neuberufenen als auch für die Programmleitung – waren sie primär didaktischer und organisatorischer Natur. Die Formate des LehrendenCoaching-Programms sind in Abbildung 1 nachvollziehbar:

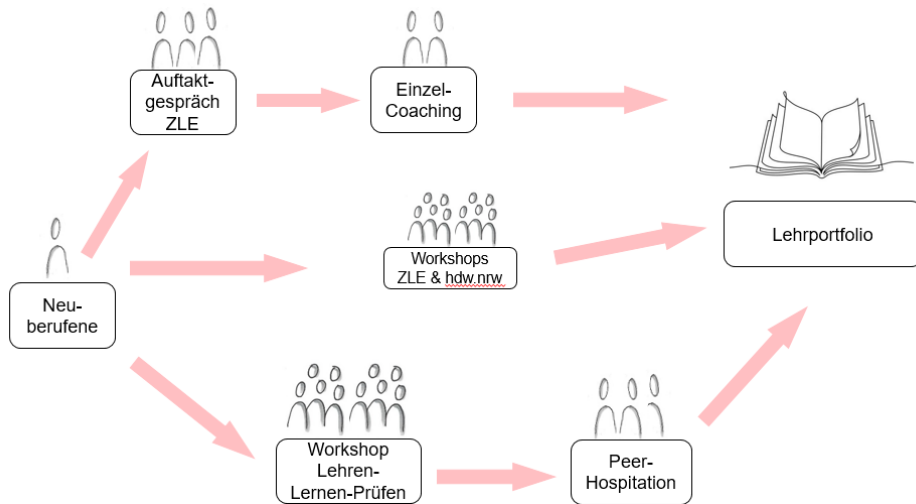


Abb. 1: Formate des LehrendenCoaching-Programms

Ende 2021 zeichnete sich eine tiefgreifende auch inhaltliche Veränderung ab, als von den Dekan:innen die Idee ans Präsidium herangetragen wurde, die hohe Wirksamkeit des Neuberufenenprogramms für die Lehrqualität und den Diskurs über Lehre an der TH Köln auf die Bereiche Forschung und Transfer auszuweiten.

2.3 „Coaching für Wissenschaftspraxis. Lehre, Forschung und Transfer vernetzen“ (ab 2022)

Erste Überlegungen stellten die Vernetzung von Lehre, Forschung und Transfer als drei zwar unterschiedliche, aber aufeinander bezogene Modi von Wissenschaft („Trias“) ins Zentrum (vgl. Heuchemer & Szczyrba, 2022). Im weiteren Verlauf entwickelte sich der Diskurs an der TH Köln in Richtung transformative Wissenschaftspraxis: über die Trias hinaus warf dies Fragen nach gesellschaftlicher Relevanz der Fächer, dem Einbezug von nicht-hochschulischen Akteursgruppen in die Tätigkeiten der Neuberufenen und den dafür notwendigen kommunikativen, sozialen und per-

sönlichkeitsbezogenen Kompetenzen auf. Damit stand stärker als bisher die Profession der Hochschullehrenden im Vordergrund, es wurde also ein integrativer und ganzheitlicher Blick auf alle Kerntätigkeiten der Neuberufenen möglich. Zugleich stellte sich die Frage, wie dieses deutlich weitere thematische Spektrum im Programm abgebildet werden könnte – mit Hochschuldidaktiker:innen sowohl in der Programmleitung als auch im Coachpool und mit einer bis dato ausschließlich im ZLE verorteten Konzeption und Durchführung des Programms.

3 Konzeption des Coachings für Wissenschaftspraxis

3.1 Erweiterter inhaltlicher Fokus

Die Vernetzung von Lehre, Forschung und Transfer, die seit dem Herbst 2022 auch im Titel des Programms verankert ist, ist wesentlich inspiriert von Ernest L. Boyers Gedanken des *Scholarship of Integration*:

„In proposing the scholarship of integration, we underscore the need for scholars who give meaning to isolated facts, putting them in perspective. By integration, we mean making connections across the disciplines, placing the specialties in larger context, illuminating data in a revealing way, often educating nonspecialists, too.“ (Boyer, 1990, S. 18)

Für das Neuberufenenprogramm bedeutete diese Integration, dass Fragen zur Lehre und zum Prüfen in Kontext gesetzt werden mit Aktivitäten in Forschung und Transfer, so dass jede Lehrkonzeption flankiert werden soll von Fragen wie „Wie integriere ich Forschungsergebnisse in meine Lehre?“, „Welche Bedeutung hat dieses Thema für die Gesellschaft?“, „Wie kann ich meine Studierenden daran beteiligen, aus gesellschaftlichen Fragen Forschungsthemen zu entwickeln?“ usw. Die oft getrennt betrachteten Bereiche sollen miteinander verzahnt werden, was sich auch in

der inhaltlichen Gestaltung des Programms widerspiegeln sollte. Durch den hochschulweiten Diskurs über transformative Wissenschaft ergibt sich der Anspruch an eine stärkere Auseinandersetzung mit Fragen nach gesellschaftlicher Verantwortung, Nachhaltigkeitsthemen und Zusammenarbeit mit externen Partnern. Neben einer schon gelebten Kultur der Interdisziplinarität entstehen mehr Projekte, die wesentlich von Transdisziplinarität geprägt sein sollen. So werden neue Themen wichtig:

„Wohl aber wird eine Auseinandersetzung [mit Transdisziplinarität] immer auch eine Auseinandersetzung mit Wissens- und Gesellschaftsordnungen, Wertevorstellungen, Machtverhältnissen und letztlich Menschen- und Weltbildern sein“ (Vilsmaier, 2021, S. 340).

Konkret hat dies zur Folge, dass in den Formaten des Programms verstärkt gearbeitet wird an Ansätzen wie Forschendem Lehren und Servicelearning, an transdisziplinären Settings unter Einbezug von Praxispartner:innen und Zivilgesellschaft, aber auch an Fragen zur Rolle von Expertise, zu Kommunikation auf Augenhöhe, Wissenskommunikation und zum noch konsequenteren Einbezug der Bedarfe und Interessen der Studierenden. Auch Themen wie Future Skills und Inner Development Goals kommen seither mehr zur Sprache. Die neuberufenen Professor:innen bringen selbst aktuelle gesellschaftliche Fragen in die Formate des Programms ein, z. B. Überlegungen zur Ethik in der Lehre und zur Demokratiebildung an Hochschulen.

Das Programm ist damit zugleich ambitionierter und offener geworden. In einer solch inhaltlich wie strukturell hochkomplexen Konzeption wird individuelle Profilbildung der Neuberufenen wichtig – und ebenso ein umfängliches Informiertsein über diejenigen Aspekte, die im eigenen Profil (erstmal) nicht im Vordergrund stehen. Wie kann es also gelingen, eine Vielzahl von Informationen, Ansprüchen, Themen und Leistungsdimensionen in ein Programm so zu integrieren, dass die Motivation und die Neugier auf die darin gebotenen Impulse nicht nachlassen und – idealerweise – auch nach Durchlaufen des Programms erhalten bleiben? Wie geht Onboarding so, dass Person und Institution sich dauerhaft als ‚gutes Match‘ verstehen?

Heuchemer und Szczyrba beschrieben diese Herausforderung zu Beginn der Umgestaltung 2022:

„Legt eine Hochschule gute Lehre, Praxisnähe und Forschungsstärke gleichermaßen als Eignung für die Rolle der Professor*innen zugrunde, sind neben der fachlichen Eignung auch persönliche Haltungen gegenüber Leitbildern und strategischen Plänen der Hochschule von Bedeutung, die dies mit Onboarding-Maßnahmen, kollegialer Beratung, Mentoring sowie Begleitung und Coaching lanciert. Auf institutioneller Ebene gilt es zu klären, wie die Begleitung Neuberufener in die Wissenschaftspraxis hinein organisiert, arbeitsteilig zwischen Fakultäten und zuständigen Einrichtungen sowie Coaches [...] operationalisiert und in die Hochschulstrategie integriert werden kann.“ (Heuchemer & Szczyrba, 2022, S. 8–9).

Die Themen des Programms sind bezogen auf die Kennzahlen aus verschiedenen Strategiepapieren zur Hochschulentwicklung, die die Hochschulleitung auch über die besonders gut erreichbare Akteursgruppe der Neuberufenen ansteuern möchte. Ein zu berücksichtigender Aspekt für die Konzeption des Programms und die Themenvielfalt ist die große Heterogenität der Neuberufenen, die sich aus der Vielzahl der unterschiedlichen Fächer und Fachkulturen, daneben aber auch durch die sehr unterschiedlichen Vorerfahrungen ergibt. Manche Personen hatten viele Jahre an einer anderen Hochschule eine Professur inne und sind mit nahezu allen Abläufen bestens vertraut, kennen aber die TH-Köln-Spezifika noch nicht. Andere waren jahrelang Forschungsgruppenleiter:innen an einem Forschungsinstitut und haben noch keine Erfahrung mit selbstkonzipierter Lehre. Wieder andere kommen aus einer klassischen Wirtschaftskarriere und sind in ihrer Branche bestens verankert, schöpfen aber ihre Hochschulerfahrungen weitestgehend aus ihrer eigenen Studienzeit. Manche sind als TH-Köln-Studierende über Stellen als studentische oder wissenschaftliche Hilfskräfte in ihrem Institut ‚groß geworden‘ und wurden, sobald die formalen Qualifikationen vorlagen, sehr jung berufen. Nicht zuletzt kommen Kolleg:innen aus dem Ausland und sind mit dem deutschen Hochschulwesen, der Forschungslandschaft und den Gepflogenheiten in der Lehre nicht vertraut, bringen aber sehr viel internationale Expertise in ihrem Fach mit.

Diese Diversität macht es erforderlich, kein One-size-fits-all-Programm zu gestalten. Daher sind alle derzeitigen Elemente so gestaltet, dass sie inhaltlich und methodisch größtmöglichen Freiraum bieten und zugleich über Formate in der Community der Neuberufenen Impulse für Austausch und Vernetzung liefern. Dies wird besonders in den neu eingeführten Formaten der Diskurswerkstatt und Peergruppentreffen ermöglicht (siehe unten im Text). So kann die Hochschule die Themen platzieren, die strategisch wichtig sind, ohne eine enge Agenda vorzugeben.

3.2 Veränderte organisationale Struktur

Durch den veränderten inhaltlichen Fokus – weg von einem rein an Lehre orientierten Programm, hin zu einem ganzheitlich integrierten Coaching für Wissenschaftspraxis – ergaben sich auch Änderungen in der Struktur des Programms. Es war naheliegend, die an der Hochschule bestehenden Kompetenzen zu Forschung und Transfer für das Programm zu nutzen. In diesem Sinn wurde die Zusammenarbeit mit dem Referat Forschung und Wissenstransfer der Hochschule aufgenommen. Diese Zusammenarbeit war zunächst davon geprägt, zu verstehen, wie die Prozesse in der jeweils anderen Einrichtung funktionieren und Themen für mögliche Angebote zu identifizieren. Gleichzeitig bedarf die hochschulweite Diskussion um die Vernetzung von Lehre, Forschung und Transfer auch eines disziplinenübergreifenden Blicks und einer stärkeren Zusammenarbeit mit den Fakultäten. Für eine engere Kooperation mit den Dekan:innen wurde das neue Format des Dekan:innengesprächs geschaffen. Bei der Weiterentwicklung zum Coaching für Wissenschaftspraxis wurden einige bewährte Formate beibehalten und andere durch neue Programmbestandteile ersetzt.

3.2.1 Beibehaltene Formate

Auftaktgespräch: Etwa zum Zeitpunkt der Berufung lädt die Programmleitung gemeinsam mit eine:r Kolleg:in aus dem Referat *Forschung und Wissenstransfer* die Neuberufenen zu einem ersten Kennenlernen ein. In diesem Gespräch werden das Programm vorgestellt, bisherige Erfahrungen der neuberufenen Person besprochen und nach Bedarfen gefragt, um das Matching für das Einzelcoaching vornehmen und

weitere Beratungsschritte im Referat *Forschung und Wissenstransfer* planen zu können. Das Auftaktgespräch hat sich seit Jahren als sehr nützlicher Einstieg in das Programm bewährt, neu ist die gemeinsame Durchführung mit dem Referat *Forschung und Wissenstransfer*. Das Gespräch legt den Grundstein für die Zusammenarbeit, dient der Vertrauensbildung und gibt auch einen Überblick über die Formate.

Workshop Lehren-Lernen-Prüfen: Zweimal im Jahr findet Lehren-Lernen-Prüfen mit allen bis zu dem jeweiligen Zeitpunkt neuberufenen Professor:innen statt. Thematischer Schwerpunkt ist die Kompetenzorientierung. Der Workshop ist so konzipiert, dass die Lehre des ersten Semesters der Neuberufenen vorbereitet wird und bietet seit Jahren die hochschuldidaktische Grundlage für die Lehre an der TH Köln, ein gemeinsames Wording und Raum zum gemeinsamen Austausch über Lehre. Seit der Weiterentwicklung zum Coaching für Wissenschaftspraxis beinhaltet der Workshop zudem Themen rund um die Verzahnung von Lehre, Forschung und Transfer und greift aktuelle Diskurse zu transformativer Wissenschaftspraxis, Inter- und Transdisziplinarität, gesellschaftlicher Verantwortung von Hochschulen etc. auf.

Einzelcoaching: Jede neuberufene Person wird mit einem Coach gematcht und erhält ein Stundenkontingent von 18 Stunden (ifs: 9 Stunden). Das Einzelcoaching ermöglicht es, individuelle Themen und Fragen zu besprechen und auf die Strategien und Diskurse der Hochschule zu beziehen und begleitet die Neuberufenen während der gesamten Programmlaufzeit von 18 Monaten. Die Coaches sind renommierte Kolleg:innen aus den Feldern Hochschuldidaktik und Hochschulentwicklung und stehen über verschiedene honorierte Formate im engen Austausch mit der Programmleitung: Einmal jährlich findet eine zweitägige Coach-Pool-Klausur statt, zweimal im Jahr bietet das Leitungsteam Online-Intervisionen zu allen aktuellen Themen der TH Köln an und in 1:1-Quartalsgesprächen zwischen Coaches und Programmleitung können tiefergehende Einblicke in die Coachingprozesse ausgetauscht werden.

Wahlpflichtprogramm Workshops: Aus dem Workshopprogramm des ZLE, dem Angebot von hdw.nrw⁵ und den Workshops aus dem *Referat Forschung und Wissens-transfer* können die Neuberufenen eigenständig Angebote im Umfang von 16 Arbeitseinheiten wählen und über das Einreichen der Teilnahmebescheinigung nachweisen.

3.2.2 Nicht mehr enthaltene Programminhalte

Peerhospitationen: In Peergruppen von drei bis vier Personen besuchten sich die Neuberufenen gegenseitig in ihrer Lehre. Die Peerhospitationen wurden von allen, die sie tatsächlich durchgeführt hatten, als sehr bereichernd empfunden, scheiterten aber häufig an der Terminabsprache. Mittlerweile sind sie nicht mehr verpflichtend im Programm, aber es wird eine Verabredung zu Peerhospitationen der Neuberufenen angeregt.

Lehrportfolio: Das Lehrportfolio diente bis 2022 als Reflexionsinstrument der eigenen Lehre. Bis 2017 bestand es aus einer Darstellung und Reflexion einer konkreten Lehrveranstaltung, ab 2018 bearbeiteten die Neuberufenen eine Frage zu ihrer Lehre nach den Grundideen des *Scholarship of Teaching and Learning*. In Absprache mit den Neuberufenen wurden die Lehrportfolios auf der Webseite des ZLE online zugänglich gemacht, um den Diskurs über Lehre an der TH Köln auch über Publikationen pflegen zu können. Einige Neuberufene veröffentlichten ihre Texte auch in einschlägigen Werken zu Hochschullehre und Hochschuldidaktik, z. B. dem *Neuen Handbuch Hochschullehre*. Das Lehrportfolio wurde zum Abschluss des Programmes eingereicht und von externen Personen mit schriftlichem Feedback versehen. Die Motivation zum Schreiben war häufig gering, was sowohl im Coaching als auch im Kontakt zwischen Programmleitung und Neuberufenen dazu führte, dass viele Ressourcen in Nachfragen und Unterstützungsangebote flossen. Die Feedbacks waren aufwändig und teuer, auch die Abrufzahlen auf der Webseite waren sehr gering. Insgesamt erhielten ca. 15 % der Neuberufenen aufgrund des nicht eingereichten Portfolios kein Zertifikat, das Programm wurde in diesen Fällen abgebrochen. Um

5 Vgl online unter: <https://www.hdw-nrw.de/>

diese Quote zu verringern, wurde mit der Diskurswerkstatt ein neues Format entwickelt, das weniger Abschlussarbeits- und Prüfungscharakter hat, sondern mehr Interaktion und größere thematische Spielräume ermöglicht.

3.2.3 Neue Formate seit 2022

Peergruppenprogramm: Als zentrales neues Element wurden Peergruppentermine konzeptioniert, welche durch die Programmleitung moderiert werden. Das Peergruppenprogramm umfasst fünf Termine zur Reflexion der eigenen Tätigkeit und zum Diskutieren aktueller Themen wie Trias (Vernetzung von Lehre, Forschung und Transfer) und transformative Wissenschaft. Hier findet wesentlich der inhaltliche Austausch und das Diskutieren von strategischen Zielen der Hochschule statt.

Beratung durch das Referat Forschung und Wissenstransfer: Jede:r Neuberufene vereinbart nach Bedarf Beratungsgespräche zu den Themen Forschungsinfrastruktur und -förderung. Durch die Neuausrichtung des Programms werden die Angebote des Referats *Forschung und Wissenstransfer* stärker eingebunden und schon im Auftaktgespräch mit den Neuberufenen besprochen.

Dekan:innengespräche: Um die Perspektive der Fakultäten stärker einzubeziehen und das Neuberufenenprogramm für die Fakultäten sichtbarer zu machen, vereinbart die Programmleitung gemeinsam mit dem Referat *Forschung und Wissenstransfer* einmal während der Programmdauer einen Termin mit allen Neuberufenen einer Fakultät und der/dem jeweiligen Dekan:in. Die Gesprächsteilnehmer:innen tauschen sich in einer vertrauensvollen Atmosphäre aus und fokussieren dabei vor allem auf die Bedarfe und Erfahrungen der Neuberufenen in den ersten Monaten an der TH Köln.

Diskurswerkstatt: Bei der jährlich stattfindenden Diskurswerkstatt stellen die Neuberufenen im Programm entwickelte Projekte, Ideen, Forschungsergebnisse oder Reflexionen vor und diskutieren diese mit ausgewählten Gästen. Besonderer Fokus liegt auf Themen der Hochschulentwicklung und transformativen Wissenschaft, daher sind Präsidium und Dekan:innen anwesend, was von den Neuberufenen als besondere Wertschätzung empfunden wird. Die Motivation zur Beteiligung ist hoch,

die Themen der Beiträge sind kreativ und sehr individuell und die Diskussionen mit dem Plenum sehr lebendig.

Durch die neuen Formate (s. Abb. 2, Übersicht über das aktuelle Neuberufenenprogramm) wurden verschiedene Aspekte gestärkt:

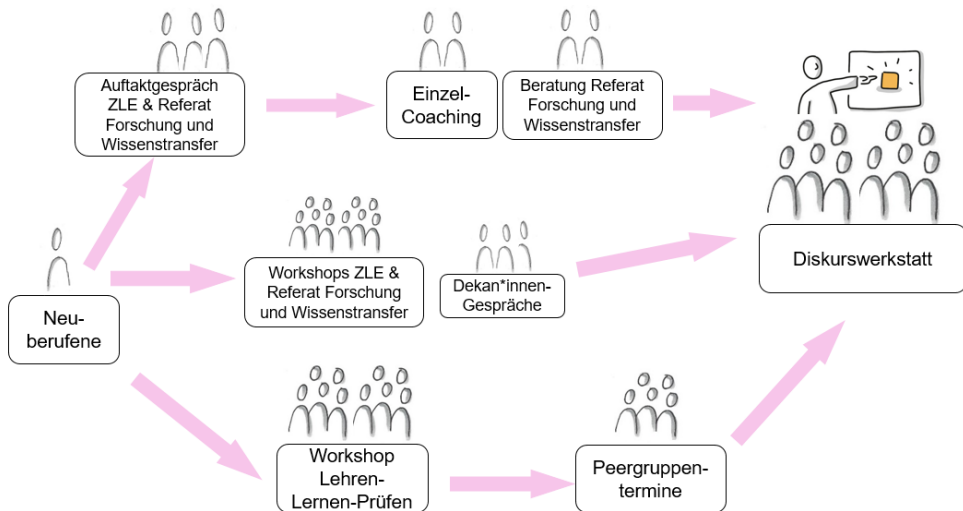


Abb. 2: Übersicht über das aktuelle Neuberufenenprogramm

Einerseits bieten Peergruppen-Termine und die Diskurswerkstatt mehr Raum als bisher für aktuelle Themen, für Kritik und Diskussion und für das interdisziplinäre und fakultätsübergreifende Arbeiten. Hier sind bereits einige Kooperationen für Lehrforschungsprojekte oder Drittmittelanträge entstanden. Damit löst das neue Neuberufenenprogramm ein, was sich die TH Köln zum Ziel gesetzt hat:

„Ein solcher Wandel hin zu einem gelebten Verständnis von Lehre als Wissenschaftspraxis und Teil der fachbezogenen Wissenschaftspraxis bedarf nach dem Verständnis der TH Köln einer hochschulweiten, statusübergreifenden,

gelebten Kooperation und Kollaboration“ (Szczyrba & Heuchemer, 2022, S. 8)

Andererseits schafft insbesondere das Peergruppenprogramm aber auch einen *safe space* für einen vertrauensvollen Austausch. Die Neuberufenen können ihre Entwicklung reflektieren und sich gegenseitig unterstützen. So soll das Programm zweierlei ermöglichen:

„Insbesondere in der normativ ausgerichteten transformativen Wissenschaft [...] besteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Bildung zu gesellschaftspolitischen Zielsetzungen auf der einen Seite und der Selbstbestimmung und Entfaltung von Individuen auf der anderen Seite“ (Kaiser et al., 2023, S. 2).

Insgesamt zeigt sich, dass die so unterschiedlich gerahmten persönlichen Begegnungen in den Formaten des Programms langsam und stetig ein Netz quer durch die Hochschule weben. Personen lernen sich kennen, Perspektiven werden nachvollziehbarer. Dieser Austausch ist elementar in einer so komplexen Institution wie einer großen Hochschule und wäre nicht zu ersetzen durch schriftliche Informationen oder straffer strukturierte Onboardingprozesse.

4 Fazit

Lehrkompetenzentwicklung für eine zeitgemäße Hochschullehre bedarf eines engen Zusammenspiels mit den benachbarten Bereichen der Wissenschaftspraxis. Das Coaching für Wissenschaftspraxis der TH Köln möchte den Neuberufenen das Ankommen an der Hochschule erleichtern, strategische Ziele vermitteln, hochschuldidaktische Grundlagen schaffen und gleichzeitig den Grundstein für eine integrierte Wissenschaftspraxis von Lehre, Forschung und Transfer in einer sich rasant wandelnden Welt mit komplexen Problemen legen (vgl. Heuchemer & Szczyrba, 2022; Heuchemer & Meinhardt, 2024).

Auch wenn für viele Neuberufene zunächst die Konzeption ihrer Lehre im Fokus steht, hat es sich als gewinnbringend gezeigt, bereits zu Beginn die Verknüpfung der

Bereiche zu diskutieren und zu planen. Aufgrund der gesellschaftlichen Transformationsprozesse, insbesondere getrieben durch Klimawandel und Digitalisierung, steigt auch die Erwartung an Hochschulen, Studierende stärker für Transformationsprozesse zu befähigen. Daher ändert sich auch der Anspruch an die Lehrentwicklung, weg von konventionellen Tools und Methoden der Lehre hin zu Themen wie dem stärkeren Einbezug gesellschaftlicher Fragen und der Befähigung der Studierenden für den Erwerb von Future Skills, Förderung von Demokratiebildung und Qualifizierung für einen sich stets wandelnden Arbeitsmarkt. Das hier vorgestellte Programm gibt dafür Raum, gemeinsam mit anderen neuberufenen Professor:innen zu lernen, zu reflektieren und sich zu vernetzen und Lehre, Forschung und Transfer als Trias in einer Lehr- und Forschungsgemeinschaft zu leben.

Literaturverzeichnis

Boyer, E. L. (1990). *Scholarship Reconsidered. Priorities of the Professoriate*. The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.

Gerber, J., & Wunderlich, A. (2022). Neuberufene beim Wort nehmen: Das LehrendenCoaching-Programm der TH Köln partizipativ evaluiert. In B. Berendt, A. Fleischmann, G. Salmhofer, N. Schaper, B. Szczyrba, M. Wiemer & J. Wildt (Hrsg.), *Neues Handbuch Hochschullehre* (Griffmarke L 1.50). DUZ Medienhaus.

Gutachtergruppe für die Begehung der Fachhochschule Köln, eingesetzt von der Akkreditierungskommission (akko) der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik (2014). *Gutachten zur Akkreditierung des Lehrendencoaching-Programms der Fachhochschule Köln Besser einsteigen!*

Heuchemer, S., & Meinhardt, D. (2024). Auf dem Weg zu einer transformativen Hochschule. Voraussetzungen, Herausforderungen und Zugänge am Beispiel des Projekts Co-Site der TH Köln. In W.-D. Webler (Hrsg.), *Gesellschaftliche Transformationsprozesse. Welche Rollen müssen Hochschulen und Wissenschaft dabei übernehmen?* (S. 81–95). Universitätsverlag Webler.

Heuchemer, S., & Szczyrba, B. (2017). Besser einsteigen! Das LehrendenCoaching-Programm der TH köln. In B. Berendt, A. Fleischmann, G. Salmhofer, N. Schaper, B. Szczyrba, M. Wiemer & J. Wildt (Hrsg.), *Neues Handbuch Hochschullehre* (Griffmarke G J 1.15). DUZ Medienhaus.

Heuchemer, S., & Szczyrba (2022). Lehre als Wissenschaftspraxis – Ein Zusammenspiel von institutioneller Lehrstrategie und Neuberufenencoaching. In B. Berendt, A. Fleischmann, G. Salmhofer, N. Schaper, B. Szczyrba, M. Wiemer & J. Wildt (Hrsg.), *Neues Handbuch Hochschullehre* (Griffmarke J 1.19). DUZ Medienhaus.

Kaiser, S., Sieber, E., Hornung, E. & Seiterle, E. (2023). Das TRANS4-Kompetenzmodell in und für die transformative Wissenschaft. *TRANSFORM Diskussionspapier 4*. <https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000157028>

Stifterverband (2017, 14. November). *Erstmals Genius Loci-Preis für Lehreexzellenz vergeben*. Pressemitteilung. https://www.stifterverband.org/pressemitteilungen/2017_11_16_genius_loci-preis

Vilsmaier, U. (2021). Transdisziplinarität. In T. Schmohl, T. Philipp & J. Schabert, *Handbuch Transdisziplinäre Didaktik* (S. 333-345). transcript.