

**Benno Volk¹, Philip Barth², Marion Lehner³,
Samuel Krattenmacher⁴ & Angela Jochum⁵**

Editorial: Lehrkompetenzen für eine zeitgemäße Hochschullehre

1 Einleitung

Beim Thema Lehrkompetenzen für eine zeitgemäße Hochschullehre geht es um viel mehr als um ein Update des persönlichen Methodenrepertoires von Hochschullehrenden. Lehrkompetenzentwicklung ist eine integrative Professionalisierungsaufgabe, welche fachliche, didaktische, technologische und organisationale Dimensionen unter Bedingungen permanenter Transformation zusammenführt. Gesellschaftliche Herausforderungen wie z. B. Digitalisierung, KI-Technologien, Nachhaltigkeit oder soziale Ungleichheit wirken sich ebenfalls auf die Anforderungen von Hochschullehrenden aus. Diese Aspekte sowie veränderte Ansprüche an Lehr-/Lernformen, wachsende Heterogenität der Studierenden, Internationalisierung, Arbeitsmarktorientierung, neue Anforderungen an Evidenzbasierung und Wirkungsanalyse und vieles mehr machen eine Neukalibrierung dieses Themas notwendig.

-
- 1 Corresponding Author; Eidgenössische Technische Hochschule Zürich; benno.volk@ethz.ch; ORCID 0000-0001-6414-2452
 - 2 Eidgenössische Technische Hochschule Zürich; philip.barth@ethz.ch; ORCID 0000-0002-0347-6958
 - 3 Eidgenössische Technische Hochschule Zürich; marion.lehner@ethz.ch; ORCID 0009-0001-7472-420X
 - 4 Pädagogische Hochschule Schaffhausen; samuel.krattenmacher@phsh.ch; ORCID 0009-0005-5157-114X
 - 5 Pädagogische Hochschule St.Gallen; angela.jochum@phsg.ch; ORCID 0009-0005-8272-3863

Die Beiträge in dieser Ausgabe der *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* (ZFHE) zeigen, dass Lehrkompetenz kein statisches Set an Fertigkeiten ist oder ausschließlich auf individueller Anpassungsfähigkeit der Lehrenden beruht, sondern einen reflexiven Entwicklungsprozess darstellt, der durch organisationale Rahmung, begleitetes Peer-Learning und systematische Selbstüberprüfung getragen wird. Zugleich wird sichtbar, wo vorhandene Strukturen blinde Flecken erzeugen, wo Erwartungen diffus bleiben und wo Programme, Instrumente und Kulturen gezielt weiterentwickelt werden müssen, um die Lehrkompetenzentwicklung an Hochschulen zu fördern. Damit versteht sich dieses Heft als Versuch der Kartierung eines Feldes, das seine Reife genau darin zeigt, diese Spannungen transparent und produktiv zu machen: zwischen Struktur und Subjekt, Evidenz und Erfahrung, Stabilität und Improvisation, Exzellenz und Breite.

Zeitgemäße Lehrkompetenz für die Hochschullehre ist damit kein „Add-on“ zur Fachexpertise, sondern eine strategische Entwicklungsaufgabe auf allen Ebenen der Hochschule: Erstens ist die Gleichsetzung von Forschungs- und Lehrqualität ein hartnäckiger Mythos. So erzeugt gute Forschung nicht automatisch gute Lehre. Die Entwicklung von Lehrkompetenz entsteht aus bewusster, reflektierter, begleiteter und angeleiteter Praxis. Zweitens ist Lehrkompetenz mehrdimensional: Sie umfasst fachlich-didaktisches Wissen, Reflexionsfähigkeit und die Bereitschaft zur kontinuierlichen Erneuerung. Drittens entfaltet Lehrkompetenzentwicklung ihre Wirkung dort, wo formale Qualifizierungsangebote mit informellen, kollegialen Lernprozessen (wie z. B. Peer Feedback, Peer Coaching, gegenseitiges Lernen in Netzwerken oder Communities of Practice etc.) verbunden und institutionell verankert werden.

Mit dieser Perspektive verschiebt sich der Fokus weg von punktuellen Weiterbildungen und Kursen, hin zu einer transformativen Lernökologie, in der Lehrentwicklung ein wesentlicher Bestandteil organisationaler Entwicklung ist. In diesem Sinne gewinnt das Konzept „Double-Loop-Learning“ an Bedeutung, da nicht nur Lehrhandlungen angepasst, sondern auch die zugrunde liegenden Annahmen über gute Lehre, Prüfungskulturen, Anerkennungslogiken und Zeitbudgets weiterentwickelt werden müssen. Solche Loops des organisationalen Lernens gelingen jedoch nur, wenn Hochschulen geschützte Experimentierräume schaffen, psychologische Sicherheit

fördern und die emotionale Dimension von Professionalisierung (Mut, Offenheit, Irritations- und Ambiguitätstoleranz) ernst nehmen. Ebenso zentral sind die Wahrnehmung relevanter Zeitfenster und die Anerkennung der persönlichen Weiterentwicklung von Lehrkompetenzen, damit Lehrentwicklung nicht dem Zufall überlassen, sondern als gleichwertige Aufgabe neben Forschung verankert wird.

Vor diesem Hintergrund rahmt das Editorial die Beiträge dieses Hefts entlang vom „Warum“ über das „Was“ zum „Wie“. Zunächst werden Rollen, Profile und Verantwortlichkeiten geklärt; anschließend rücken personale Entwicklungsdimensionen und Bedarfe in den Blick. Thematisch folgen Programme, Instrumente und Wirkungsnachweise und abschließend werden institutionelle Verankerung, Studienkultur und Zukunftsbilder für Curricula konturiert. Zusammen zeichnen die Beiträge das Bild einer professionellen Lehrkompetenzentwicklung, die individuelles Lernen, kollegiale Praxis und organisationale Steuerung systematisch miteinander verschränkt.

2 Zu den Beiträgen

2.1 Rollen, Profile und Verantwortlichkeiten neu denken

Den Auftakt unserer Ausgabe bildet der einleitende Beitrag der Herausgeber:innen. Auf Basis von Interviews mit Expert:innen aus dem D-A-CH-Hochschulraum konturieren sie Lehrkompetenz als Trias aus Wissen, Reflexion und kontinuierlicher Entwicklung. Besonders betont wird dabei die Rolle informeller Lernwege, Netzwerke und Peer Coaching, die gleichrangig neben formalen Weiterbildungsprogrammen stehen.

Peter Tremp zeigt in der Folge, wie sich die ambitionierten Ursprünge der Hochschuldidaktik im deutschsprachigen Raum mancherorts auf Kursangebote „für Jüngere“ verengt haben. Damit stellt er die Frage nach Stellenwert, Mandat und Reformkraft der Hochschuldidaktik neu. Sein Beitrag lädt zur Klärung von Erwartungen und zur strategischen Rückbindung an Lehrreformen ein.

Gudrun Salmhofer & Lisa Scheer rücken die Kopplung von individueller Professionalisierung und organisationaler Verantwortung in den Vordergrund. Am Beispiel von Berufungsverfahren zeigen sie, wie Lehrkompetenzentwicklung jenseits einzelner Personen nachhaltig verankert werden kann und welche Gestaltungsräume die Hochschuldidaktik dabei systemisch erschließen sollte.

Einen notwendigen Kontrapunkt setzt *Elena Wilhelm*: Sie kritisiert das in der Schweizer Hochschulpolitik prominent gewordene Konstrukt des „doppelten Kompetenzprofils“ für Lehrende als politisch induzierte Fehlkonstruktion, die strukturelle Fragen individualisiert. Stattdessen schlägt sie vor, Studierende stärker in die Pflicht zu nehmen. Ein reflektiertes Theorie-/Praxis-Profil sollte als kontinuierliche und integrative Bildungsaufgabe zur Professionalisierung bei ihnen selbst verankert werden.

Gemeinsam machen diese Beiträge deutlich, dass Lehrkompetenzentwicklung nicht allein eine individuelle Aufgabe ist. Sie muss vielmehr im Zusammenspiel von politischen Rahmenbedingungen, institutioneller Verantwortung und professioneller Selbstentwicklung gedacht werden.

2.2 Bedarfe sichtbar machen – personale Dimensionen stärken

Karin Brown, Sara Petchey, Katarina Martensson & Kai Niebert geben mit einer groß angelegten Textanalyse (863 Lehrende, 16 Departments) Einblick in selbstidentifizierte Kompetenzbedarfe. Fünf Prioritäten tauchen universell auf, zugleich werden aber auch bereichsspezifische Unterschiede sichtbar.

Katarina Froebus, Astrid Kohl, Andrea Scheer & Julia Seyss-Inquart adressieren eine oft unterschätzte Kompetenz: das professionelle Improvisationsvermögen als Potenzial für die Weiterentwicklung zur adaptiven Kompetenz.

Mit dem Konzept der „Offenheitskompetenzen“ prüft *Dana Blume* einen weiteren zentralen Schlüssel. Offenheit wird nicht als vorausgesetzte Haltung, sondern als reflexiv verfügbare, didaktisch aktivierbare Meta-Kompetenz modelliert. Damit wird sie zu einem gestaltbaren Bestandteil professioneller Lehrentwicklung.

Elke Poterpin, Angela Forstner-Ebhart, Tamara Katschnig & Christian Schroll ergänzen diese Perspektive, indem sie Ambiguitätstoleranz und Resilienz als Kernfähigkeiten hervorheben. Beide gelten als unverzichtbare Anker in einem Hochschulkontext, der von Unsicherheit und permanentem Wandel geprägt ist.

Die Beiträge dieses Abschnitts zeigen, dass personale Schlüsselkompetenzen, von Improvisation über Offenheit bis hin zu Resilienz, nicht als gegeben vorausgesetzt werden können. Sie müssen gezielt kultiviert und durch didaktische Arrangements unterstützt werden, damit Lehrende in komplexen und unsicheren Situationen handlungsfähig bleiben.

2.3 Programme, Instrumente und Wirkung

Lisa-Marie Friede & Antonia Wunderlich illustrieren am Neuberufenen-Programm der TH Köln, wie sich ein ursprünglich auf Lehrkompetenzen fokussiertes Format über ein Jahrzehnt zu einer Plattform für die Vernetzung von Lehre, Forschung und Transfer entwickeln konnte. Ihr Beitrag macht sichtbar, dass nachhaltige Programme nicht nur Kompetenzförderung, sondern auch Strukturbildung leisten.

Sibylle Schneider zeigt am Projekt koko („kompetent kooperieren“), wie kooperative, interdisziplinäre und kollaborative Formate in der Lehrer:innenbildung strukturell verankert und systematisch evaluiert werden können. Damit eröffnet sie Perspektiven für Lehrentwicklung als gemeinsame Praxis über Disziplingrenzen hinweg.

Stefan T. Siegel, David Lohner & Maik Arnold thematisieren Lehrportfolios als dynamische Wissensökosysteme. Sie verdeutlichen deren Potenzial als Instrumente für persönliches Wissensmanagement, kritische Reflexion und evidenz-informierte professionelle Weiterentwicklung der eigenen Lehre.

Malte Schwinger, Sarah Teresa Steffgen, Diana Dreßler, Felicitas Opelt, Katrin Weigand & Silke Bock liefern mit einer prä-/post-basierten Mixed-Methods-Studie eine robuste Wirkungsanalyse zu Kompetenzzuwächsen. Ihr Beitrag belegt, dass

Lehrkompetenzentwicklung nicht nur narrativ beschreibbar, sondern auch empirisch messbar und evaluierbar ist.

Die Beiträge dieses Abschnitts spannen den Bogen von praxisnahen Programmen über innovative Instrumente bis hin zu empirischen Wirkungsnachweisen. Gemeinsam zeigen sie, dass Lehrkompetenzentwicklung nicht nur initiiert, sondern auch strukturell verankert, methodisch begleitet und evidenzbasiert überprüft werden kann.

2.4 Institutionelle Verankerung, Studienkultur und Zukunftsbilder

Gianluca Amico, Susan Pulham & Theodosios Stavridis beschreiben am Future-Skills-Modell einen partizipativen Entwicklungs- und Institutionalisierungsprozess. Sie zeigen, wie Zukunftskompetenzen auch durch die Einbindung in Prozesse des Qualitätsmanagements und durch technisch gestützte Implementierungen in Studium und Lehre systematisch gefördert werden können.

Silke Rogl & Elisabeth Bögl nehmen die Studien- und Lernkultur unter dem Exzellenz-Vorzeichen in den Blick und beleuchten, wie Studienkultur und institutionelle Rahmenbedingungen herausragende Leistungen beeinflussen. Sie liefern mit ihrer empirischen Erhebung neue Impulse für die Diskussion um die Exzellenzkultur.

Christof Arn & Andrea Frick schließen das Heft mit einem konkreten Modell: Ein entwicklungsorientierter Studiengang, der deeper learning und transformatives Lernen systematisch realisiert und damit eine Blaupause für zukunftsfähige Bildung und eine neue Lehrpersonenausbildung bietet.

3 Ausblick: Von der additiven zur integrativen Lehrkompetenzentwicklung

Die Beiträge dieses Hefts machen deutlich: Lehrkompetenzentwicklung darf nicht länger additiv verstanden werden, sondern muss integrativ und systemisch angelegt sein. Daraus ergeben sich folgende Schlussfolgerungen:

Erstens: Den Mythos des „Naturtalents“ durch eine Kultur der bewussten, angeleiteten Praxis ersetzen. Lehrkompetenz ist erlernbar, kultivierbar und erneuerbar.

Zweitens: Lehrentwicklung als Double-Loop-Lernen verankern, indem Routinen etabliert werden, die nicht nur Methoden nachjustieren, sondern Grundannahmen und Anreizsysteme kritisch prüfen und weiterentwickeln.

Drittens: Strukturierte Freiräume schaffen, in denen Lehrende experimentieren und dabei auch scheitern dürfen sowie diese Erfahrungen als Lernquelle produktiv nutzen und im Peer-Dialog reflektieren.

Viertens: Kollegiale Netzwerke als Communities of Practice institutionell anerkennen, mit klaren Zeitbudgets, Anerkennungssystemen und „Value-Creation“-Perspektive.

Fünftens: Die emotionale Dimension ernst nehmen und psychologische Sicherheit nachdrücklich fördern, indem sich Hochschulen aktiv mit der eigenen Organisationskultur auseinandersetzen.

Für die Umsetzung empfiehlt sich eine dreistufige Agenda:

- *Mikroebene (Lehrende):* Lehre reflexiv gestalten, dokumentiert in lebendigen Lehrportfolios. Peer-Feedback und kollegiale Hospitation sollten zur Regel werden, nicht die Ausnahme.
- *Mesoebene (Studiengänge, Fakultäten/Departemente/Institute):* Communities of Practice aufbauen, Teaching-Analysis-Polls nutzen und Curricula im Co-Design mit Studierenden, Alumni und Stakeholdern entwickeln. Dafür

braucht es explizite Experimentierräume und zyklische Review-Schleifen von Lehr- und Prüfungsformaten.

- *Makroebene (Hochschule)*: Gleichwertige Anerkennung von Lehre und Forschung in Berufung, Tenure-Track-Verfahren und Leistungsvereinbarungen. Notwendig sind verlässliche Zeitfenster und Ressourcen für Lehrentwicklung sowie ein Qualitätsmanagement, das Wirkung evidenzbasiert sichtbar macht und strategisches Feedback ermöglicht.

So kann die eingangs beschriebene transformative Lernökologie entstehen: Individuelle Professionalität, kollegiale Praxis, organisationale Strukturen und Prozesse greifen ineinander. Dieses Heft liefert dafür Konzepte, Daten und erprobte Beispiele und lädt dazu ein, Lehrkompetenzen nicht nur zu fördern, sondern als gemeinsamen Entwicklungsauftrag der gesamten Hochschule zu begreifen.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre.

Die Herausgeber:innen