

Frank LINDE¹ & Birgit SZCZYRBA (Köln)

Neuberufene vor neuen Herausforderungen – Coaching für gute Lehre von Anfang an

Zusammenfassung

Im Herbst 2010 wurde an der Fachhochschule Köln das Projekt „LehrendenCoaching“ etabliert und im Frühling 2011 von Präsidium und Senat als verbindlich für alle Neuberufenen verabschiedet. Es verfolgt das Ziel, neu berufene Professorinnen und Professoren der FH Köln durch ein individuelles Coachingangebot in ihrer Professionalität als Lehrende zu unterstützen. Ergänzend wurde ein Peer Coaching-System unter professioneller Anleitung eingeführt, das auch die erfahrenen Professorinnen und Professoren auf freiwilliger Basis einbezieht. Damit richtet sich das LehrendenCoaching zwar primär an Neuberufene, wird aber auch von erfahrenen Lehrenden nachgefragt und in Anspruch genommen.

Schlüsselwörter

Hochschullehre, Neuberufene, Coaching, Peer Coaching, Personalentwicklung

Excellent teaching right from the start – Coaching for newly appointed professors

Abstract

In the autumn of 2010, a project entitled “LehrendenCoaching” was established at the Cologne University of Applied Sciences. In the spring of 2011, the president’s office and the senate declared it a mandatory program for all newly appointed professors. The goal of the programme is to provide individual coaching assistance to new lecturers to help them improve their teaching skills. In addition, a peer-coaching system was established, which also offers experienced lecturers the opportunity to benefit from working with professional coaches on a voluntary basis. Thus, the LehrendenCoaching is primarily targeted towards newly appointed professors, but is also open for experienced lecturers.

Keywords

Higher education, new professors, coaching, peer coaching, human resource development

¹ E-Mail: frank.linde@fh-koeln.de

1 Lehren, Beraten, Prüfen – exzellente Lehre von Anfang an!

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 in der Regel an ihren eigenen Erfahrungen und Modellen aus ihrer Studien- und Promotionszeit (vgl. LÜBECK, 2010). Das kann durchaus auch bedeuten, dass sich Lehrende explizit von den Modellen der eigenen damaligen Professorinnen und Professoren abgrenzen. Mit diesen positiven oder negativen Erfahrungskatalogen geraten sie dann in das kulturelle ‚Fahrwasser‘ ihrer neuen Fakultät (vgl. WILDT, 2011).

Fragen der Kultur, also der tradierten und habitualisierten Praktiken innerhalb einer orientierenden Gemeinschaft mit Basisannahmen, Normenkatalogen und Symbolsystemen (vgl. SZCZYRBA & WIEMER, 2011), betreffen in der Hochschule die einzelnen Lehrenden, ihre fachkulturellen und disziplinären Bezugsgruppen, eingebettet in den institutionellen Kontext der jeweiligen Hochschulkultur. Im System aufeinander bezogen sind hier die handelnden Akteurinnen und Akteure in einer gemeinsamen Neuausrichtung auf exzellente Lehre gefordert. Dazu braucht es Programme, die von der Hochschule als Ganzes getragen werden.

2 Eine Hochschule in Bewegung

Das LehrendenCoaching an der FH Köln fügt sich in die im Leitbild formulierten organisationskulturellen Rahmenbedingungen der Wertschätzung und Nutzung der Vielfalt und Individualität ihrer Hochschulangehörigen ein. Die Idee von Bologna soll verstärkt in die Studiengänge getragen und dort gelebt werden. Der Perspektivwechsel vom Lehren zum Lernen wird konsequent verfolgt, kompetenzorientierte Lehre und Leistungsbewertung sollen zu einer Selbstverständlichkeit werden. Dazu sind Strukturen zu schaffen, die der Vielfalt der Studierendenschaft Rechnung tragen und eine studierendenzentrierte Lehre ermöglichen. Der Blick verändert sich damit vom individuellen zum organisationalen Lernen. 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 Professorinnen und Professoren eingeordnet.

In der Fokussierung der Frage, was gute oder sogar exzellente Lehre ausmacht und was zu tun ist, um sie zu sichern, ist die Kernkompetenz der Hochschule gefragt, die sich auf das lehrende Personal insgesamt erstreckt. Während bisher vielfältige Lehr- und Betreuungsaufgaben im Studium von lehrenden Individuen wahrgenommen werden, richtet sich die Aufmerksamkeit jetzt auf die Lehr-/Lernkultur der gesamten Hochschule. Der interessierte Blick umfasst die individuelle Lehrkompetenz und gleichzeitig die Strukturen, in denen Lehrleistungen erbracht werden. Aus der lehrenden wird die lernende Hochschule (vgl. HEUCHEMER & SZCZYRBA, 2011).

3 Hochschuldidaktisches Coaching als Programm

Gute Lehre ist eine zentrale Einflussgröße für erfolgreiche Studienverläufe. In einer sich verändernden Hochschullandschaft wird sie ein immer stärkeres Differenzierungsmerkmal. Coaching ist eine sowohl vom WISSENSCHAFTSRAT (2008) als auch von der HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ (2008) in jüngster Zeit empfohlene Maßnahme zur Verbesserung der Qualität der Lehre. Es 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 der angeleiteten kollegialen Hospitation (Peer-Coaching) ist es 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 Profiteurinnen und Profiteure des Konzeptes sind in erster Linie die Studierenden; darüber hinaus ist es als nachhaltiges Instrument der akademischen Personalentwicklung zu betrachten.

Ziel des Coachingprogramms an der FH Köln ist die Lehrkompetenzentwicklung neu berufener Professorinnen und Professoren direkt von Anfang an. Gerade zu Beginn der Tätigkeit als Hochschullehrende/r ist die Frage der Qualitätsstandards in der Lehre im Abgleich mit der Selbsteinschätzung als Begleiter/in von studentischen Lernprozessen wichtig und hilfreich, um gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen und Expertinnen und Experten Verbesserungen des eigenen Lehrverhaltens herbeizuführen. Ein professionelles Coaching (vgl. WILDT, 2006) kann die individuellen Voraussetzungen für die Tätigkeit in der Hochschullehre erheben, eine Lehrzielklärung herbeiführen und zu einem Maßnahmenplan für die hochschuldidaktische Entwicklung der einzelnen Lehrpersonen führen.

Für eine Hochschule, die sich dem professionellen Umgang mit Diversität verschrieben hat, ist es besonders wichtig, dass die Lehrenden über das Coachingangebot als Einarbeitungsprogramm für den Gedanken der heterogenitätsorientierten Lehre gewonnen werden. Mit einem individuellen Coachingangebot wird den einzelnen Lehrenden systematische und professionelle Unterstützung zur Entfaltung ihrer Lehrressourcen 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 zur Vorstellung der Programminhalte und -abläufe,
- ein Auftaktgespräch mit einem Mitglied des Leitungsteams²,
- einen dreiteiligen Workshop „Diversität in der Lehre“ zu aktuellen Konzepten der kompetenzorientierten und studierendenzentrierten Lehre unter Einbezug von Diversitätsaspekten,
- zwei auf den individuellen Entwicklungsbedarf abgestimmte Workshops aus FH-externen hochschuldidaktischen Weiterbildungsprogrammen,
- Einzelcoachings und begleitete Peer-Coachings inkl. kollegialer Hospitationen (vgl. LINDE, 2009),
- Selbstevaluationen und Lehrentwicklungseinschätzungen in Form von Lehrportfolios (vgl. SZCZYRBA, 2009, 2010).

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Ablauf des LehrendenCoachings im Überblick.

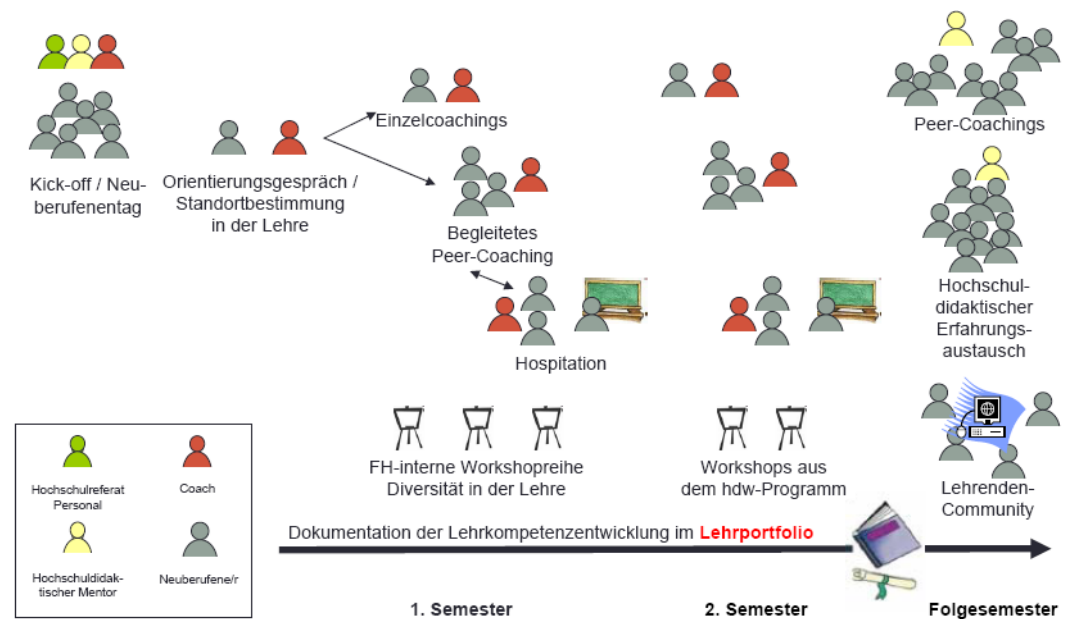


Abbildung 1: Ablauf des LehrendenCoachings für Neuberufene an der FH Köln

Von den beschriebenen Programmelementen weisen das Lehrportfolio und das Peer-Coaching explizit über die ersten beiden Semester hinaus und stellen neben dem in Abb. 1 genannten hochschuldidaktischen Erfahrungsaustausch und der Lehrenden-Community wichtige Angebote zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Qualitätsdiskurses dar.

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

4 Akzeptanz und Nachhaltigkeit des Neuberufenencoachings

Der Gedanke der Nachhaltigkeit und des Transfers auf andere Bereiche der akademischen Personalentwicklung wird aus drei Perspektiven berücksichtigt.

- Es ist nach ersten Erfahrungen davon auszugehen, dass Teilnehmende am Coaching auch nach Abschluss ihres einjährigen Coachingprozesses weitere hochschuldidaktische Coaching- und Fortbildungsangebote nutzen, die über ausgewiesene qualifizierte Anbieter/innen intern oder extern zur Verfügung stehen. Weiterhin ist mit Verbreitungseffekten im Kollegium zu rechnen, wenn Professorinnen und Professoren durch das Coaching einen gesteigerten Lehrerfolg zeigen.
- Durch das etablierte System des kollegialen Coachings (vgl. LINDE, 2009) wird es möglich, dass prinzipiell jede Professorin und jeder Professor individuelle Unterstützung bekommt und sein bereits entwickeltes hochschuldidaktisches Knowhow weitergibt. Mit dem kollegialen Coaching steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem sich der Qualitätsdiskurs über gute Lehre auf mittlere Sicht flächendeckend ausbauen lässt.
- Die Teilnehmer/innen am Coaching führen Selbstevaluationen in Form von Lehrportfolios (vgl. SZCZYRBA, 2009, 2010) durch. Erfolge des Coachingprogramms werden im Lehrportfolio sichtbar,
 - a. wenn hochschuldidaktisches Wissen aus den besuchten Workshops und dem begleitenden Selbststudium bei der Planung und Konzeption der Lehre verwendet wird,
 - b. Erfahrungen in der Lehre reflektiert und eingeordnet werden (SZCZYRBA & WIEMER, 2011) und
 - c. Perspektivenübernahme mit den Studierenden (vgl. SZCZYRBA & WILDT, 2004) und anderen Stakeholderinnen und Stakeholdern explizit wird.

Die Teilnehmer/innen resümieren darüber hinaus im Lehrportfolio ihren eigenen Lernprozess, den sie vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Lehr- und Lernerfahrungen und durch das Programm ausgelöst sehen und formulieren selbst ihre nächsten Entwicklungsschritte aus ihrer Sicht. Über die Arbeit mit dem Lehrportfolio und mit der gleichzeitigen Verstetigung des Peer Coachings und damit verbundener institutionalisierter Kommunikation über gute Lehre ist ein Schritt in Richtung dauerhafter Professionalisierung getan.

5 Ausblick

Die FH Köln betrachtet die Vielfalt ihrer Studierenden mit unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Lebenshintergründen als Chance und steht dieser mit einer differenzierten und konstruktiven Haltung gegenüber. Einer mancherorts gefühlten Bedrohung des qualitativen Niveaus der Hochschul(aus-)bildung wirkt sie damit

innerinstitutionell entgegen. Die Herausforderung an die Lehrenden besteht nun darin, alle Studierenden ungeachtet von Vorbildung, sozialer und kultureller Herkunft sowie Geschlecht in ihrer Kompetenzentwicklung zu unterstützen und gleichzeitig inhaltliche und methodische Standards zu wahren. In der Gewissheit, dass der Gewinn, den die Studierenden aus ihrem Studium ziehen, in dem Ausmaße wächst, wie die Hochschule auf ihre Unterschiedlichkeit einzugehen vermag, und dass sich Verschiedenheit in einer entsprechenden Lehr- und Studienkultur anregend und Kreativität fördernd auswirken kann, hat sich die FH Köln als Diversity-Hochschule³ auf den Weg gemacht.

Ein noch auszubauender Entwicklungsaspekt ist in der Beratung über Kriterien guter Lehre für die Kommissionen zu sehen, die im ersten Jahr nach der Berufung neuer Kolleginnen und Kollegen mehrfach Lehrbesuche abstatten und daraufhin Gutachten über deren pädagogische Eignung verfassen. Bisher ist davon auszugehen, dass diese Gutachten auf der Grundlage eigener überwiegend praktisch erworbener Lehrerfahrungen (vgl. WILDT, 2011) verfasst werden. Der Einfluss wissenschaftlich fundierter Ergebnisse der hochschuldidaktischen Forschung zur Lehrkompetenzentwicklung (vgl. z. B. KRÖBER, 2010) und darauf basierender Kriterien dürfte noch Ausnahme bleiben.

Im Sinne der Verbreitung des durch das Projekt LehrendenCoaching anwachsenden Organisationswissens der Hochschule über gute Lehre zeigt sich der Bereich der Beratung der o. g. Kommissionen als nächste Herausforderung. Das damit generierte Wissen sowie die Erfahrungen mit der Formulierung, Anwendung, Beobachtung und Auswertung von Kriterien guter Lehre für den Start in die Lehre als Professor/in kann ein Ausgangspunkt für die Operationalisierung des Begriffs der ‚pädagogischen Eignung‘ bilden.

6 Literaturverzeichnis

Heuchemer, S. & Szczyrba, B. (2011). Studierendenzentrierte Lehre – Von der lehrenden zur lernenden Hochschule. In W. Benz, J. Kohler & K. Landfried (Hrsg.), *Handbuch Qualität in Studium und Lehre* (Griffmarke E 2.6). Berlin: Raabe Verlag für Wissenschaftsinformation.

Hochschulrektorenkonferenz (2008). „Für eine Reform der Lehre in den Hochschulen“. Beschluss der Mitgliederversammlung vom 22. April.

Kröber, E. (2010). Von der Wissensabsonderung zum professionellen Lehrhandeln. Veränderung von Lehrkonzeptionen durch hochschuldidaktische Weiterbildung. In R. Schneider & B. Szczyrba (Hrsg.), *Hochschuldidaktik aufgefächert – vernetzte Hochschulbildung* (S. 89-101). Berlin: LIT Verlag.

³ Die Fachhochschule Köln wurde 2009 für ihr Programm „Educational Diversity“ vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Kultusministerkonferenz ausgezeichnet. Am 1. Jänner 2012 eröffnet die FH Köln im Verbund mit der Universität Duisburg-Essen das „Zentrum für Kompetenzentwicklung für Diversity Management in Studium und Lehre an Hochschulen in NRW“ (KomDiM NRW) mit Mitteln des Bundes-Länder-Programms zur Qualitätsverbesserung der Lehre.

Linde, F. (2009). Qualitätsentwicklung in der Hochschullehre durch Peer-Besuche. In A. v. Richthofen & M. Lent (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre* (S. 199-207). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Lübeck, D. (2010). Wird fachspezifisch unterschiedlich gelehrt? Empirische Befunde zu hochschulischen Lehransätzen in verschiedenen Fachdisziplinen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5(2), 7-24.

Szczyrba, B. (2009). „...Das Auge kann sich selbst nicht sehen.“ Selbstevaluation mit dem Lehrportfolio. In A. v. Richthofen & M. Lent (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre* (S. 158-169). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Szczyrba, B. (2010). Die Professur als Profession. Kompetenzorientierung in Berufungsverfahren. In B. Behrendt, H.-P. Voss & J. Wildt (Hrsg.), *Neues Handbuch Hochschullehre* (Griffmarke J 1.7). Berlin: Raabe Verlag für Wissenschaftsinformation.

Szczyrba, B. & Wiemer, M. (2011). Lehrinnovation durch doppelten Perspektivenwechsel – Fachkulturell tradierte Lehrpraktiken und Hochschuldidaktik im Kontakt. In I. Jahnke & J. Wildt (Hrsg.), *Fachbezogene und fachübergreifende Hochschuldidaktik* (S.101-110). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Szczyrba, B. & Wildt, J. (2004). Lehren aus der Perspektive des Lernens – Anregungen zur Perspektivenübernahme durch Zielgruppenimagination. In B. Behrendt, H.-P. Voss & J. Wildt (Hrsg.), *Neues Handbuch Hochschullehre* (Griffmarke A 3.2). Berlin: Raabe Verlag für Wissenschaftsinformation.

Wildt, J. (2006). Formate und Verfahren in der Hochschuldidaktik. In J. Wildt, B. Szczyrba & B. Wildt (Hrsg.), *Consulting, Coaching, Supervision. Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung* (S. 12-39). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Wildt, J. (2011). Zwischen Skylla und Charybdis – Psychodramatische Reflexionen zur Kompetenzentwicklung am Beispiel von Hochschullehrenden. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* 2011(1), 99-108.

Wissenschaftsrat (2008). *Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium vom 4. Juli 2008.*

Autor/in



Prof. Dr. Frank LINDE || Fachhochschule Köln, Institut für Informationswissenschaft || Claudiusstr. 1, D-50678 Köln

www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/linde/linde.php

frank.linde@fh-koeln.de



Dr. Birgit SZCZYRBA || Fachhochschule Köln, Qualitätsoffensive Exzellente Lehre || Claudiusstr. 1, D-50678 Köln

www.fh-koeln.de/educational_diversity

birgit.szczyrba@fh-koeln.de