

# GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

Monika Bessenrodt-Weberpals,  
Stefanie Fuleda, Beate Hamer,  
Haiko Wandhoff (Hrsg.)

## Coaching als Türöffner für gute Lehre

Auf dem Weg zu einer studierenden-zentrierten Lehr- und Lernkultur



# GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

**Coaching als Türöffner  
für gute Lehre**

**Auf dem Weg zu einer studierendenzen-  
trierten Lehr- und Lernkultur**

*Monika Bessenrodt-Weberpals,  
Stefanie Fuleda, Beate Hamer,  
Haiko Wandhoff (Hrsg.)*



Herausgegeben von  
RA Jörg E. Feuchthofen  
Prof. Dr. Michael Jagenlauf MA  
Prof. Dr. Arnim Kaiser

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen,
- praktische Grundlagen und Tools,
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Dieser Titel ist auch als Printausgabe erhältlich

ISBN 978-3-940 562-98-2

Sie finden uns im Internet unter

[www.ziel-verlag.de](http://www.ziel-verlag.de)

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autoren.

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.

ISBN 978-3-944 708-12-6 (eBook)

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen  
GmbH  
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg, [www.ziel-verlag.de](http://www.ziel-verlag.de)  
1. Auflage 2013

Grafik und

Stefanie Huber, Friends Media Group GmbH

Layoutgestaltung: Zeuggasse 7, 86150 Augsburg

Titelgrafik: Beate Hamer

Gesamtherstellung: Friends Media Group GmbH [www.friends-media-group.de](http://www.friends-media-group.de)

- © Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

eBook-Herstellung und Auslieferung:  
HEROLD Auslieferung Service GmbH  
[www.herold-va.de](http://www.herold-va.de)

# **Inhaltsverzeichnis**

## **Vorwort der Herausgeber**

### **Zum Geleit**

*Michael Stawicki*

## **I. Die Grundlagen des Coaching-Projekts**

*Monika Bessenrodt-Weberpals*

Das Coaching-Projekt der HAW Hamburg: Ideen, Strategie, Konzeption, Umsetzung

*Albrecht Hatzius*

Von den Anfängen bis heute: Das hochschulidaktische Workshop-Programm und seine Bedeutung für das Coaching-Projekt

*Haiko Wandhoff*

Coaching an deutschen Hochschulen: Das Preisträger-Projekt „Lehren lernen“ der HAW Hamburg im Vergleich

*Sabine Ketels, Karin Leven*

Coaching im Kontext der Wissenschaftsorganisation: Die Perspektive der Organisationsberatung

*Stefanie Fuleda*  
Kompetenzprofil eines Hochschulcoaches

## **II. Die Bausteine in der Praxis**

*Sabine Ketels*  
Keine Beratung ohne Auftrag: Auftragsklärung und Rollengestaltung im Einzelcoaching

*Dagmar Ulrichs*  
Lehrhospitation als zentraler Baustein im Einzelcoaching

*Beate Hamer*  
Von- und miteinander lernen: Lehrende im Teamcoaching

*Margitta Holler*  
Den Prozess begleiten— die Beteiligten einbinden: Ein Gespräch mit der Projektleiterin

## **III. Die Stimmen der Beteiligten**

*Josefine Hanke*  
Beginn eines Dialogs auf Augenhöhe? Ein Beitrag zum Lehrenden-Coaching aus studentischer Sicht

*Karin Leven, Andreas Nolten*  
Die Perspektive der Coachees: Ergebnisse einer qualitativen Befragung zum Einzelcoaching

*Tanja Dünnfründ*  
Die Perspektive der Coaches: Ein moderiertes Rundgespräch

## **IV. Ausblick**

*Monika Bessenrodt-Weberpals*  
Blick zurück nach vorn

## **Die Autoren**

# Vorwort

Coaching ist in Hochschulen angekommen. Das vorliegende Buch ist aus dem Projekt ‚Lehren lernen. Coaching zur Verbesserung der Lehre‘ an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg hervorgegangen. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und die Kultusministerkonferenz ermöglichten im Zeitraum von 2010 bis 2013 die Realisierung dieses Projekts, das in dem bundesweiten Wettbewerb ‚Exzellente Lehre‘ überzeugte. Die HAW Hamburg gehörte mit ihrem Konzept für Einzel- und Teamcoaching zu den Gewinnern des zuvor ausgeschriebenen Wettbewerbs.

Dass aus den neuen Erfahrungen mit dem Beratungsformat Coaching an einer großen Fachhochschule dieses Buch entstanden ist, geht auf eine gemeinsame Initiative der am Projekt beteiligten Coaches und der Hochschulleitung zurück. Der vorliegende Band bietet bewusst einen multiperspektivischen Zugang zu dem Coaching-Projekt, dass die Besonderheiten der jeweiligen Blickwinkel und auch der Schreibweisen der Beteiligten nebeneinander stehen lässt. Gerade aus diesem Grund hält das Buch authentische Erfahrungen aus der Praxis für all jene bereit, die auf die eine oder andere Weise mit der Implementierung von Coaching im Feld der Hochschule zu tun haben: Coaches und Beraterinnen ebenso wie Professorinnen und Professoren, aber ganz besonders auch Wissenschaftsmanager und Hochschulpolitikerinnen finden in diesem Buch eine Vielzahl von Anregungen und Informationen, die für die Umsetzung von Coaching-Programmen an Hochschulen hilfreich sind.

Das Buch besteht aus drei Teilen, die unterschiedliche Blickwinkel auf das Coaching-Projekt ‚Lehren lernen‘ der HAW Hamburg einnehmen. Im ersten Teil werden „Die Grundlagen des Coaching-Projekts“ vorgestellt. Hier berichtet *Monika Bessenrodt-Weberpals*, die das Projekt als

Vizepräsidentin initiierte und mit aus der Taufe hob, wie das Coaching-Projekt entstand, wozu es dienen sollte und was es für die Entwicklung der HAW Hamburg insgesamt bedeutet. *Albrecht Hatzius*, Hochschuldidaktiker der ersten Stunde, skizziert den Weg der Hochschuldidaktik an die HAW Hamburg und erörtert die Bedeutung der von ihm konzipierten, an neuberufene Professorinnen und Professoren gerichteten Workshops für das Coaching-Projekt. *Haiko Wandhoff*, der als Hochschullehrer Erfahrungen an verschiedenen Universitäten gesammelt hat, gibt einen Überblick über den gegenwärtigen Stellenwert von Coaching im Hochschulkontext und stellt einige Coaching-Programme vornehmlich norddeutscher Hochschulen vor. *Karin Leven* und *Sabine Ketels* fragen aus dem Blickwinkel ihrer Expertise in der Organisationsberatung, welche Effekte von der Personalentwicklungsmaßnahme Coaching auf die Ebene der Organisationsentwicklung des Systems Hochschule übertragbar sind und welcher Nutzen daraus zu ziehen wäre. Stefanie Fuleda, die auch als Senior Consultant in der Personaldiagnostik tätig ist, bietet mit einem Kompetenzprofil für Hochschulcoaches ein qualitatives Instrument für die Reflexion der Wirksamkeitserwartungen von Coaches in dem spezifischen Feld der Hochschulen an.

Der zweite Teil des Buches präsentiert „Die Bausteine in der Praxis“. *Sabine Ketels* stellt das Einzelcoaching in seinen verschiedenen Aspekten vor und hebt dabei besonders auf die Bedeutung der Auftragsklärung für den Coaching-Erfolg ab. *Dagmar Ulrichs* schildert anwendungsorientiert das Format der Lehrhospitation im Rahmen des Einzelcoachings und beschreibt anschaulich die Phasen einer Hospitation sowie die Herausforderungen bei ihrer Umsetzung. *Beate Hamer*, ehemals Professorin und die Begründerin des Teamcoachings an der HAW Hamburg, gibt einen Einblick in Theorie und Praxis des Teamcoachings, das als zweite Säule des Coaching-Projekts die Lehrenden der HAW Hamburg mit den Formaten der ‚kollegialen Hospitation‘ sowie der ‚kollegialen Beratung‘ vertraut macht. Der zweite Teil des Buches schließt mit dem Beitrag von *Margitta Holler*, die als Leiterin des Projekts ‚Lehren lernen‘ einen Einblick in ihre

Philosophie des Veränderungsmanagements gibt und dabei auch einen „fremden Blick“ auf das System Hochschule wirft.

Im dritten Teil des Buches sind schließlich „Die Stimmen der Beteiligten“ zu vernehmen, die wir unseren Leserinnen und Lesern besonders ans Herz legen. *Josefine Hanke*, die als Studentin schon an den frühen Phasen der Projektentwicklung teilhatte, reflektiert aus studentischer Perspektive die Kulturveränderung, die das Coaching-Projekt an der HAW Hamburg ausgelöst hat. *Karin Leven* und *Andreas Nolten*, die für eine gemeinsam verfasste Masterarbeit Interviews mit verschiedenen Coachees geführt haben, vermitteln anhand zahlreicher Aussagen, wie die neuberufenen Lehrenden des ersten Jahrgangs an der HAW Hamburg das Einzelcoaching erlebt haben. In Form eines moderierten Rundgesprächs befragt schließlich *Tanja Dünnfründ*, die im ersten Jahrgang selbst als Coach im Projekt mitwirkte, ihre Coach-Kolleginnen und -Kollegen nach ihren Eindrücken und Erfahrungen mit dem Coaching-Projekt an der HAW Hamburg.

Die Entstehung dieses Buches wäre nicht möglich gewesen ohne das Engagement und die Kreativität aller am Projekt „Lehren lernen“ Beteiligten. Unser Dank gilt daher all jenen, die das ihre zur erfolgreichen Durchführung des Coaching-Projekts an der HAW Hamburg beigetragen haben. Wir danken an erster Stelle dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Freien und Hansestadt Hamburg für die Bereitstellung der nötigen Projekt-Mittel. Ein besonderer Dank geht an den Präsidenten der HAW Hamburg, Michael Stawicki, der das Coaching-Projekt stets tatkräftig unterstützt hat. Für Impulse und stete Dialogbereitschaft bedanken wir uns bei der Projektleiterin Margitta Holler, für die organisatorische Unterstützung bei Melanie Schulze. Gedankt sei auch Margret Kruse, Elke Heinemann und Elisabeth Michaelis, die mit der Evaluation einen Beitrag zur Qualitätssicherung des Projekts geleistet haben. Den Mitgliedern des Beirats danken wir für konstruktive Anregungen.

Unser besonderer Dank geht an die Coachees, die mit ihrem Engagement und ihrer Offenheit in den vergangenen drei Jahren ganz wesentlich dazu beigetragen haben, dass das Coaching-Projekt so erfolgreich verlaufen ist.

Ohne ihre Bereitschaft und bisweilen ihre Begeisterung, sich auf das ungewohnte Beratungsformat einzulassen, um sich in der Lehre weiterzuentwickeln, wäre dieses Buch nicht zustande gekommen. Auch den Studierenden, die in zahlreichen Feedback-Runden mit respektvollen wie konstruktiven Rückmeldungen die Lehrenden unterstützt haben, sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Unsere Coach-Kolleginnen sowie Albrecht Hatzius haben uns ihre erfahrungsreichen Beiträge für diesen Band zur Verfügung gestellt. Dafür und für ihre Geduld danken wir ihnen.

Dem Ziel-Verlag danken wir schließlich für die Aufnahme unseres Bandes in die Reihe „Grundlagen der Weiterbildung“ und für die flexible Zusammenarbeit.

*Monika Bessenrodt-Weberpals,  
Stefanie Fuleda,  
Beate Hamer, Haiko Wandhoff*

*Hamburg, im Juni 2013*

# Zum Geleit

*Michael Stawicki*

---

Alles begann im Herbst 1976. Ich hatte – frisch in Münster in Mathematik promoviert – meine Assistentenstelle an der Ruhr-Universität Bochum, der RUB, angetreten, als mir eine Einladung auf den Schreibtisch flatterte. Darin berichteten die beiden Prorektoren Ewald und Figge, dass es ihnen gelungen sei, einen Bund-Länder-Modellversuch ‚Hochschulpädagogische Ausbildung für Lehrende‘ an die Uni zu holen. Da gab es nun die Möglichkeit, in einem dreitägigen Basis-Workshop diese hochschulpädagogische Ausbildung zu beginnen. Als Mathematiker – zumindest als nicht-genialer Mathematiker – kann man ja permanent den Eindruck haben, dass eine hochschulpädagogische Ausbildung helfen könnte, den Studentinnen und Studenten die Mathematik verständlich(er) zu vermitteln. Und da ich als ‚Neuer‘ bis dahin fast niemanden an der RUB kannte, hatte ich sofort zwei gute Gründe gefunden, mich anzumelden. Einige Wochen später fand ich mich mit einigen ProfessorInnen und vielen Mittelbauleuten in einem Seminarhaus am Niederrhein wieder. Neben anderen lernte ich eine beeindruckende Physikprofessorin der RWTH Aachen kennen, die uns die ersten Schritte der ‚themenzentrierten Interaktion‘, der TZI, gehen ließ (Brigitte Eckstein, damals 50, begleitete den Modellversuch während seiner gesamten Laufzeit; ihr ‚Einmaleins der Hochschullehre‘ von 1978 war mir lange Zeit ein guter Begleiter). Danach arbeitete ich für ein Jahr in einer festen Gruppe in dieser

hochschulpädagogischen Ausbildung (moderiert von einem der beiden Psychologen, die den Modellversuch leiteten), besuchte Lehrveranstaltungen der anderen Gruppenteilnehmer (in Medizin wie in Französisch, in Sport wie in Physik), erhielt Feedback von meiner Gruppe über meine eigenen Lehrveranstaltungen und – wurde infiziert: vom personenzentrierten Ansatz des Modellversuchs, von den Möglichkeiten, die sich mir eröffneten, vom Enthusiasmus, mit dem wir alle die Universität besser machen wollten.

Die damalige Zeit hat mich nachhaltig geprägt – durch mehr ‚Werkzeuge‘ für eine gute Kommunikation, durch den Blick auf den Beziehungsaspekt beim Lehren und Lernen, durch die Betonung von Wertschätzung als Unterstützung des Lehr-/Lernprozesses.

Deshalb war ich sofort begeistert dabei, als für den Wettbewerb ‚Exzellenz in der Lehre‘ von Stifterverband und Kultusministerkonferenz die Idee eines Coachings für die Lehrenden ins Zentrum unseres Antrags gerückt werden sollte. Dies bot uns die Möglichkeit, die sehr erfolgreichen Hochschuldidaktik-Workshops von Albrecht Hatzius, die unsere neuberufenen Professorinnen und Professoren obligatorisch durchlaufen, zu ergänzen um eine Komponente, die die Person des Lehrenden in den Mittelpunkt stellen und – so unsere Erwartung – für eine Stärkung der neuen Ideen und innovativen Ansätze sorgen würde. Als ‚Sahnehäubchen‘ lieferte dieser Ansatz zudem noch eine Lösung für das Problem, die erfahrenen Lehrenden einzubeziehen (durch ein Gruppen-Coaching) und ein Netz für die kollegiale Beratung zu knüpfen.

Das versprochene Preisgeld von 1 Million Euro für drei Jahre ließ eine solide Finanzplanung zu, und die Liste der neu zu besetzenden Professuren der nächsten drei Jahre zeigte, dass wir eine kritische Masse von mehr als dreißig Prozent aller Lehrenden erreichen würden, so dass Hoffnung auf dauerhafte Veränderung bestünde. Jetzt mussten wir also nur noch gewinnen.

Das war dann harte Arbeit, die wie so oft bei solchen Anträgen mit der Fahrt zum Postamt am letzten Tag kurz vor ‚Toresschluss‘ endete. Groß

war die Freude, als wir in die Endrunde kamen. Aber nun wollte auch die erfolgreich bestritten werden. Und da passierte etwas Wunderbares: das Team (alle finden sich auch hier im Buch: Monika Bessenrodt-Weberpals, Beate Hamer, Josefine Hanke, Albrecht Hatzius und ich, unterstützt von Christiane Stange) entwickelte richtig Begeisterung an der Aktion. Es wurde viel gelacht, viel ausprobiert, das eine oder andere wieder verworfen, und wir gerieten in eine leichte Euphorie. Kurz: wir fuhren (mit gehörigem Lampenfieber) nach Berlin, präsentierten unser Konzept, hatten auch dabei viel Spaß – und dann hieß es warten. „Nur zehn Gewinner, nur vier FH-Preise“ ist uns allen bestimmt ziemlich oft durch den Kopf gegangen. Als dann klar wurde, dass wir zu den siegreichen Zehn gehörten, war der Jubel groß – im Team wie in der Hochschule. Ohne unsere eigene Begeisterung, das ist meine feste Überzeugung, hätte das nicht (so gut) funktioniert.

Was mir bis dahin kein Arzt gesagt hatte: Begeisterung ist ansteckend. Zuerst wurde Margitta Holler als Projektleiterin infiziert, dann die Coaches; und mir ist manchmal so, als ob der Virus inzwischen auf größere Teile der gesamten HAW Hamburg übergegriffen hat. Dass die Begeisterung der Coaches nun sogar zu diesem Buch führt, haben wir beim Projektstart nicht geahnt, freuen uns aber natürlich sehr darüber. Ich hoffe, auch Sie, verehrte Leserin, geehrter Leser, spüren diese Begeisterung, haben beim Lesen Spaß, lassen sich anstecken und profitieren von der einen oder anderen Idee, können den einen oder anderen Tipp übernehmen.

Der Verfasser ist seit 2004 Präsident der HAW Hamburg.

# I. Die Grundlagen des Coaching-Projekts

---

*Monika Bessenrodt-Weberpals*

Das Coaching-Projekt der HAW Hamburg:  
Ideen, Strategie, Konzeption, Umsetzung

*Albrecht Hatzius*

Von den Anfängen bis heute:  
Das hochschulidaktische Workshop-Programm und seine Bedeutung für  
das Coaching-Projekt

*Haiko Wandhoff*

Coaching an deutschen Hochschulen:  
Das Preisträger-Projekt ‚Lehren lernen‘ der HAW Hamburg im Vergleich

*Sabine Ketels, Karin Leven*

Coaching im Kontext der Wissenschaftsorganisation: Die Perspektive der  
Organisationsberatung

*Stefanie Fuleda*

Kompetenzprofil eines Hochschulcoaches

# **Das Coaching-Projekt der HAW Hamburg: Ideen, Strategie, Konzeption, Umsetzung**

*Monika Bessenrodt-Weberpals*

---

## **Abstract**

*In diesem Artikel erfahren Sie, welche Ideen dem Exzellenzprojekt ‚Lehren lernen – Coaching der Lehrenden zur nachhaltigen Verbesserung der Lehre‘ zugrunde liegen; wie sich das Exzellenzprojekt in die strategischen Gesamtplanungen der HAW Hamburg zu Lehre und Studium einfügt; welche konzeptionellen Überlegungen dem Coaching-Projekt vorangingen; wie die Umsetzung des Projektes die Kulturveränderung hin zu wertschätzender und lehrender- wie studierendenzentrierter Lehre wirkungsvoll unterstützt, und wie das Projekt die Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium an der HAW Hamburg insgesamt befördert und weiter entwickeln kann.*

## **1. Einleitung**

Die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, kurz HAW Hamburg, sieht die Lehre als ihre Kernaufgabe, die Hochschule also als ein Haus des (forschenden) Lernens, und strebt eine Hochschulausbildung mit hoher Qualität in international ausgerichteter, praxisorientierter Lehre und

Forschung und Entwicklung an. Zugleich will sie eine grundsätzliche Forderung der Bologna-Reform ernst nehmen: die Studierenden in den Mittelpunkt zu stellen. Folgt man der konstruktivistischen Lerntheorie, konstruieren Studierende ihr eigenes Wissen, und Lehrende sind wichtige Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter bei diesem konstruktiven Prozess (vgl. z.B. Siebert 2003).

Dieser Vision entsprechen (idealerweise) die grundlegenden Strukturen und Prozesse der HAW Hamburg. Seit 2005 sind daher zum Beispiel neu berufene Professorinnen und Professoren an der HAW Hamburg verpflichtet, hochschuldidaktische Kurse zu belegen, um das Lehren zu lernen und von Anfang an eine gute Qualität ihrer studierendenzentrierten Lehre sicherzustellen (siehe Hatzius in diesem Band). Gleichwohl hat der didaktisch notwendige ‚shift from teaching to learning‘ nicht immer in dem Umfang stattgefunden, wie es sinnvoll und wünschenswert wäre, um den Studienerfolg der Studierenden nachhaltig zu verbessern. Deshalb verbindet die HAW Hamburg dieses Workshop-Programm seit 2010 mit einem verpflichtenden, lehrbegleitenden Coaching-Programm für Neuberufene. Zusätzlich wird, ausgehend von den Erfahrungen eines erfolgreichen Modellversuchs im Department Soziale Arbeit, ein Teamcoaching-Angebot für (erfahrene) Lehrende auf- und ausgebaut, in dem kollegiale Hospitationen in Lehrveranstaltungen gefördert werden (siehe Hamer in diesem Band).

Dieser Ansatz verbindet die Lehrenden interdisziplinär über die Fakultätsgrenzen hinweg und begünstigt den Austausch über Themen von Lehren und Lernen. Für dieses Konzept ‚Lehren lernen – Coaching der Lehrenden zur nachhaltigen Verbesserung der Lehre‘ (kurz: Coaching-Projekt, siehe auch URL [www.exzellente-lehre.de/aktuelles/preistraeger/haw\\_hamburg.pdf](http://www.exzellente-lehre.de/aktuelles/preistraeger/haw_hamburg.pdf)) wurde die HAW Hamburg beim bundesweiten Wettbewerb ‚Exzellige Lehre‘ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft und der Kultusministerkonferenz im Oktober 2009 als eine von zehn bundesweiten Siegerhochschulen mit einem Preisgeld von einer Million Euro ausgezeichnet. Dies ermöglicht der HAW Hamburg, für die Dauer von drei

Jahren ein Coaching-Projekt zu realisieren. In dem im Anschluss an den Wettbewerb vom Stifterverband und weiteren Stiftungen ins Leben gerufenen Qualitätszirkel zur Entwicklung einer ‚Charta guter Lehre‘ hat die HAW Hamburg die Federführung in der AG Personalentwicklung übernommen.

Dieser Beitrag stellt in Abschnitt 2 die übergeordneten strategischen Ziele des Coaching-Projektes dar, einschließlich des Ziels einer Kulturveränderung in der Hochschule. Abschnitt 3 schildert den Stand der Umsetzung, auch hinsichtlich der zu überwindenden Hürden. Anschließend werden die Besonderheiten des Projektes in Abschnitt 4 dargestellt. Schließlich gibt Abschnitt 5 eine Zusammenfassung und einen Ausblick.

## **2. Strategische Ziele und Konzeption**

Die HAW Hamburg hat als Expertenorganisation das wichtige Thema des Lebenslangen Lernens frühzeitig aufgegriffen und möchte es bei allen ihren Mitgliedern fördern. Dies ist durch die Überzeugung geleitet, dass alle Hochschulmitglieder eine hohe Selbstwirksamkeit in ihrer beruflichen Entwicklung erleben sollen. Für die Studierenden hat die HAW Hamburg ein eigenes Competence Center LebensLanges Lernen (CC3L) gegründet, unter dessen Dach die vier Bereiche des Career Service, des GründungsService, der HAW Alumni und der wissenschaftlichen Weiterbildung synergetisch zusammenarbeiten ([Abbildung 1 a](#)).

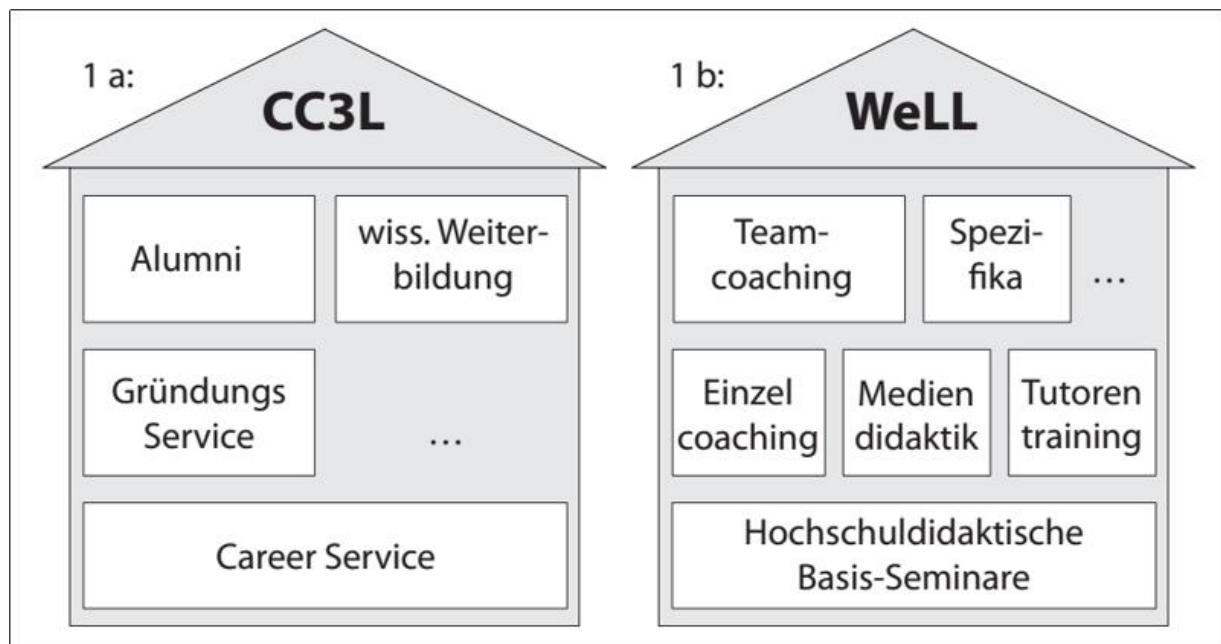


Abb. 1 a: Aufbau des Competence Center LebensLanges Lernen (CC3L)

Abb. 1 b: Aufbau der Werkstatt für Lehren und Lernen (WeLL, Arbeitstitel)

Für die *Beschäftigten* ist der Bereich der Personalentwicklung im Personalservice angesiedelt und wird durch Angebote des Zentrums für Aus- und Fortbildung (ZAF) der Stadt Hamburg angereichert.

Spezifisch für die Personalentwicklung der Lehrenden der HAW Hamburg ist eine Werkstatt für Lehren und Lernen (WeLL, Arbeitstitel) im Aufbau, die strukturell den Weg zu einer umfassenden Lehr- und Lernkultur bereiten hilft und als Serviceeinrichtung für Lehrende gedacht ist. Einzelne Bausteine dazu gibt es schon länger, wie z.B. das Tutorentraining, das studentische Tutorinnen und Tutoren als Lehrende qualifiziert, und die oben angesprochenen hochschuldidaktischen Basisworkshops. Sie werden ergänzt durch spezifische weitere hochschuldidaktische wie fachdidaktische Workshops für Fortgeschrittene zu Themen wie Geschlechtergerechte Hochschuldidaktik oder Curriculare Entwicklung sowie zur Mediendidaktik. Neu hinzu gekommen sind das verpflichtende Einzelcoaching für Neuberufene und das Teamcoaching für erfahrene Lehrende. Diese beiden unterschiedlichen und sich ergänzenden

Coachingansätze stehen in diesem Buch im Fokus ([Abbildung 1 b](#) gibt eine Übersicht über die vorläufige Konzeption der Werkstatt für Lehren und Lernen).

## **2.1 Vorbemerkung zum Thema der akademischen Personalentwicklung**

Das Thema akademische Personalentwicklung an deutschen Hochschulen hat bekanntermaßen Entwicklungspotenzial (siehe zum Beispiel Schmidt 2010 oder Schlüter und Winde 2009). Dies hat sowohl strukturelle Gründe, bedingt durch die individualisierten Arbeitsformen in fragmentierten, lose gekoppelten Organisationseinheiten, als auch ‚kulturelle‘ Gründe: Besonders an den Universitäten gibt es vermeintlich kein Personal, das entwickelt werden muss (vgl. Pellert 2010), und häufig eine ambivalente Haltung zur (gesteuerten) Personalentwicklung gegenüber der (selbst gewählten) Fort- und Weiterbildung (vgl. Webler 2011). Zudem dominiert in der Regel die Fach- über die Organisationslogik, am deutlichsten in der entscheidenden Frage der Berufungsverfahren für Professuren. Kollektive Handlungsstrategien oder gemeinsame Standards waren eher Mangelware, werden allerdings zunehmend entwickelt – dank der Hochschulautonomie und der Exzellenzinitiativen der vergangenen Jahre (vgl. Berthold 2011). Zu diesen Strategien zählt auch das spezifische Coaching-Vorläuferprojekt für die Professorinnen der HAW Hamburg, in dem es um Selbstmarketing und Zeitmanagement ging. In der Hochschule als lernender Organisation (siehe 2.2) rücken naturgemäß auch die wichtigen Themen der Qualitätsentwicklung im Führungsverhalten wie das Gestalten von Veränderungsprozessen, Teamentwicklung oder ein systematisches Personalmanagement einschließlich diversity management mehr in den Vordergrund. Als kritischer Erfolgsfaktor gilt es, transparente Formen multidirektionaler inspirierender Kommunikation zu fördern, also einen intensiven Austausch innerhalb der Hochschule und darüber hinaus interwie transdisziplinär strukturell wie prozesshaft zu unterstützen. Insbesondere für die Nachhaltigkeit dieses Austauschs (vgl. Schlüter und Winde 2009) bedarf es eines steten Flusses von qualitativ hochwertigen Informationen.

Dies ist zugleich Ausdruck von Wertschätzung für die Beteiligten an diesem Prozess. Damit wird deutlich, dass Personalentwicklung immer auch Organisationsentwicklung für die Hochschule ist, also strukturelle Weiterentwicklung und weit mehr als nur individuelle Förderung zum Ziel hat. Dies trifft im Besonderen auf das Coaching-Projekt der HAW Hamburg zu, wo die Lehrenden sich intensiv mit der Qualität ihrer Lehre auseinander setzen und so die Lehr- und Lernkultur der HAW Hamburg durch vernetzte Teams im Sinne eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses weiter entwickeln.

## 2.2 Lernende Organisation (LO)

Dieser Strategie liegt ein Verständnis der Hochschule als Lernende Organisation (vgl. Senge 2008) zu Grunde. Senge fordert für deren Aufbau die Entwicklung und dann das Beherrischen von fünf Bereichen:

1. individuelle Persönlichkeitsentwicklung (*personal mastery*),
2. mentale Modelle (*mental models*),
3. gemeinsame Visionen (*shared visioning*),
4. Lernen im Team (*team learning*) und
5. systemisches Denken (*systems thinking*).

In diesem Konzept sind individuelle Kompetenzen eng mit systemischen Strukturen und Prozessen verschränkt.

Interessanterweise ähnelt dieses Verständnis von Organisationsentwicklung auffällig der Selbstorganisation physikalischer Phänomene. Dies sei am Beispiel des Lasers erläutert (siehe [Abbildung 2](#)): Diese besondere Strahlung wird durch induzierte Emission in einem aktiven Medium erzeugt und verstärkt, entsprechend der ‚Ansteckung‘ Gleichgesinnter in einer lernenden Organisation, woraus die Kohärenz und Monochromasie der Strahlung resultieren, respektive die gemeinsamen Visionen und mentalen Modelle der Handelnden der Lernenden Organisation. In beiden Fällen geht es um kollektive Selbstorganisations-Phänomene, die systemisch rückgekoppelt werden.



Abb. 2: *Lernende Organisation und Laser*

Idealerweise formuliert die Hochschule ihre Vision und die zugehörigen Strategien in einem Struktur- und Entwicklungsplan. Dann kann sie auf der Grundlage eines Systems klarer und verbindlicher Ziele der eigenen Qualitätsentwicklung mit dem üblichen Vierklang von ‚Plan – Do – Check – Act‘ handeln, indem sie die erforderlichen Organisationsstrukturen, Prozessabläufe und Ressourcen einsetzt, sie zusammen mit dem Zielsystem periodisch intern und extern evaluiert und revidiert sowie daraus jeweils ein konkretes Maßnahmenprogramm ableitet. Auch die HAW Hamburg hat so ihren Struktur- und Entwicklungsplan aufgestellt und konkrete Ziele für den Zeitraum 2012 bis 2014 benannt. Herausgehoben werden hier vier übergeordnete Ziele genannt, darunter ‚Kompetente Absolventinnen und Absolventen‘. Bezogen auf Lehren und Lernen heißt es zum Beispiel auf Seite 11:

„Die hohe Qualität und die ausgeprägte Praxisorientierung der Lehre sind entscheidende Profilmerkmale der Hochschule. Praxisphasen sind in fast allen Studiengängen ein wichtiger Bestandteil. Zentrale Aufgabe ist es, Studium und Lehre so zu gestalten, dass die AbsolventInnen der HAW

Hamburg in ihren jeweiligen Berufsfeldern erfolgreich und zukunfts-fähig sind und dadurch sowohl gute Berufschancen haben als auch gesellschaftliche Entwicklungen mit gestalten können. Die Verantwortlichen beobachten die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft regelmäßig und bringen die Erkenntnisse in die curriculare Weiterentwicklung der Studiengänge ein. Dabei sind die Studierenden aktive TeilhaberInnen im Studium. Die Lehrenden sind fachlich und didaktisch gut qualifiziert, gestalten die Lehre mit hoher Praxisrelevanz, bringen sich engagiert in die Lehre ein, wecken bei den Studierenden Begeisterung für die Studieninhalte und nehmen auch andere Aufgaben wie z.B. die akademische Selbstverwaltung wahr.“

(HAW Hamburg: „Struktur- und Entwicklungsplan 2011 – 2014“)

Die Hochschule will diese Qualitätsentwicklung in den kommenden Jahren bis 2016 vorantreiben, gefördert durch das Bund-Länder-Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre. Die HAW Hamburg zeigt sich damit offen für Anregungen und startet daraus innovative Entwicklungsprozesse. Auf der Grundlage des wechselseitigen Vertrauens und der Wertschätzung ihrer Mitglieder sollen Engagement belohnt und Fehler bei risikoreichen Vorhaben toleriert werden. Geleitet durch konstruktive Selbstreflexion kann die Hochschule sich so neuen Erfordernissen immer wieder anpassen und Lernprozesse unterstützen. Das Lernen in Teams durchzieht idealerweise die HAW Hamburg als roter Faden von den Lerngruppen der Erstsemester zu Beginn des Studiums bis hin zu den Teamcoachings von (erfahrenen) Lehrenden, die sich gegenseitig (fachdidaktisch) austauschen, beraten und hospitieren.

Dieser offene Austausch ist ein wesentliches Kriterium für Erfolg im Bildungssystem. Dies zeigt auch ein Blick auf den Schulbereich. Hier sind neben Modellen der Kollegialen Beratung (vgl. z.B. Muster-Wäbs und Spethmann 2011) auch Überlegungen zur Schule als lernender Institution entwickelt worden. Letzteres ist eines von sechs Qualitätsmerkmalen, auf die der Deutsche Schulpreis verweist:

„Schule als lernende Institution

Schulen, die neue und ergebnisorientierte Formen der Zusammenarbeit des Kollegiums, der Führung und des demokratischen Managements praktizieren und die Motivation und Professionalität ihrer Lehrer planvoll fördern; Schulen, die in der Bewältigung der Stofffülle, der Verbesserung des Lehrplans, der Organisation und Evaluation des Schulgeschehens eigene Aufgaben für sich erkennen und daran selbstständig und nachhaltig arbeiten.“

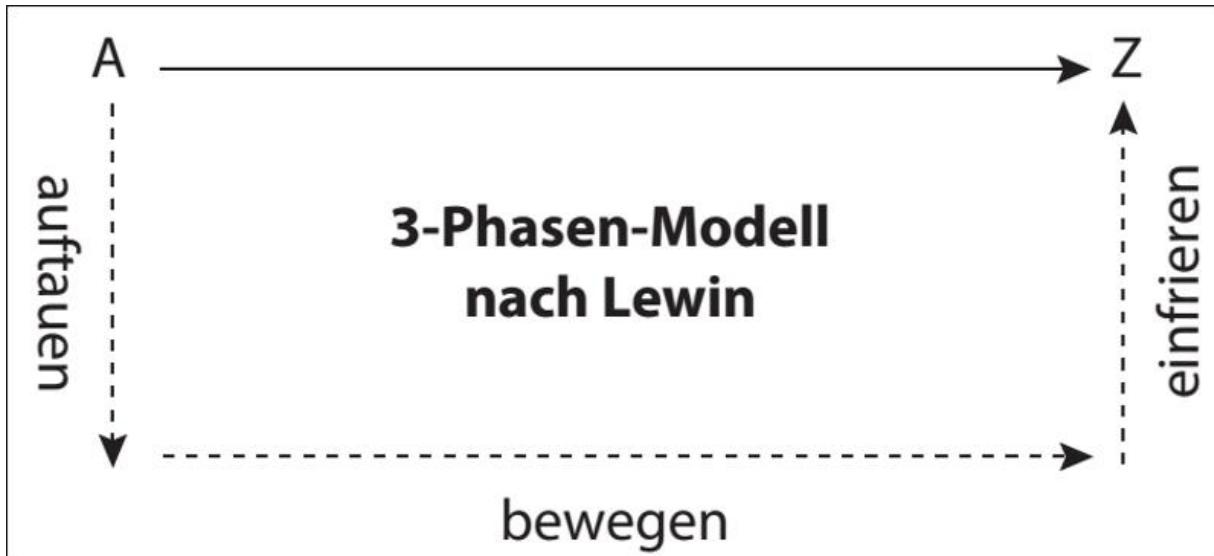
(<http://schulpreis.bosch-stiftung.de/content/language1/html/8779.asp>)

Bei allen Unterschieden zwischen Schulen und Hochschulen geht es in beiden Bildungseinrichtungen also darum, in einen offenen Austausch zu treten und Aufgaben gemeinsam zu erkennen und zu bewältigen. Die kollegiale Beratung ist ein geeignetes Format für den Austausch über Lehre. Inzwischen sind auch andere Hochschulen dem Beispiel der HAW Hamburg gefolgt und haben Coaching eingeführt (siehe zum Beispiel Heuchemer und Szczyrba 2011).

## 2.3 Kulturveränderung und Innovationsquorum

Das klassische (systemische) Modell geplanter Organisationsentwicklung nach Kurt Lewin stammt aus dem Jahr 1958 und sieht (im Sinne des kommutativen Diagramms von [Abbildung 3](#)) drei Phasen vor, die nacheinander durchlaufen werden sollten, um die gewünschte Kulturveränderung vom Anfangszustand A zum Zielzustand Z zu erzielen:

1. Bereitschaft zur Veränderung aufzutauen (unfreezing)
2. Änderung vornehmen, bewegen (moving)
3. Veränderten Zustand stabilisieren, einfrieren (refreezing)



*Abb. 3: Kulturveränderung nach Lewin*

Beispiele für misslungene Veränderungsprozesse offenbart der Bologna-Prozess, wo an vielen Hochschulen nicht mit der ersten Phase begonnen wurde, also dem ‚Auftauen‘ der alten Strukturen und Inhalte, sondern gleich mit der zweiten Phase, dem ‚Bewegen‘. Ein weiteres Beispiel ist die leistungsorientierte Mittelvergabe, wo häufig die zweite Phase (der Veränderung) übersprungen und dadurch Unverändertes wieder zementiert wurde. Im Coaching-Projekt der HAW Hamburg wird Wert darauf gelegt, allen drei Phasen im Sinne kontinuierlicher Weiterentwicklung angemessenen Raum zu geben. Daher haben wir das Lewin-Modell im Sinne einer sich entwickelnden Lernspirale weiter gedacht (siehe [Abb. 4](#)).