



Lehren lernen. Coaching der Lehrenden zur nachhaltigen Verbesserung der Lehre

1.	Lehren lernen.....	1
2.	SWOT - Analyse.....	2
2.1	Lehre als Kerngeschäft der Hochschule – Stärken und Schwächen.....	2
2.1.1	Erfolgreicher Studienverlauf an der HAW Hamburg.....	2
2.1.2	Moderne Hochschulcurricula für Bachelor- und Masterprogramme im 21. Jahrhundert.....	3
2.1.3	Wissenschaftliches Denken und Handeln maßgeschneidert in der Lehre.....	3
2.2	Lehrqualität als kritischer Faktor im hochschulischen Wettbewerb – Chancen und Risiken für die HAW Hamburg.....	4
3.	Bisherige hochschuldidaktische Aktivitäten der HAW Hamburg.....	6
4.	Das Konzept: professionelles Coaching für Einzelpersonen und Teams.....	7
4.1	Einzel-Coaching und Team-Coaching – Verbesserung der Lehrqualität durch Hospitationen.....	7
4.2	Coaching: Ziele und Voraussetzungen.....	7
4.3	Team-Coaching: Ergänzung und Erweiterung des Einzel-Coachings.....	8
4.4	Art und Umfang des Coachings, Qualifikation der Coachs.....	10
5.	Qualitätssicherung.....	11
6.	Einschätzung der Akzeptanz innerhalb der Hochschule.....	11
7.	Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit der Projektergebnisse.....	12
8.	Quellenverzeichnis.....	13
9.	Kostenplanung.....	14
10.	Zeitplan.....	15

Verzeichnis der Anlagen

1. Akkreditiertes Workshop-Programm der HAW Hamburg
2. Instrumente für eine Unterrichtshospitation
3. Leitlinien für Lehre und Studium der HAW Hamburg

1. Lehren lernen

Die deutschen Fachhochschulen, ab 1970 gegründet, sind eine Erfolgsgeschichte. Vor allem die Berufung von wissenschaftlich ausgewiesenen Fachleuten, unmittelbar aus einer mehrjährigen, qualifizierten Berufstätigkeit heraus, bietet eine Gewähr für eine theoretisch fundierte, praxisbezogene Hochschulausbildung.

Die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg als drittgrößte Fachhochschule in Deutschland bietet ihren Studierenden für ihren Bachelor- oder Masterabschluss ein breites Fächerspektrum mit großem interdisziplinären Potenzial zur Auswahl. Der Bogen reicht von einem traditionellen Schwerpunkt in den Ingenieurwissenschaften - wir bilden die meisten Ingenieure im Norden aus - bis zu einem ausdifferenzierten Angebot an anwendungsorientierten Studiengängen, z.B. in Lebenswissenschaften, Design oder Ökonomie. Allen diesen unterschiedlichen Studiengängen ist gemeinsam, dass sie eine qualitativ hochwertige Ausbildung gewährleisten, die in vielen Fällen neben dem grundständigen Bachelorstudium auch noch weitere konsekutive und darüber hinaus auch nicht-konsekutive Master-Angebote beinhaltet.

Die HAW Hamburg nimmt eine grundsätzliche Forderung der Bologna-Reform ernst: die Studierenden in den Mittelpunkt zu stellen - auch und gerade in der Lehre, die wir als die wichtigste Kernaufgabe unserer Hochschule begreifen. Durch die im Vergleich zu anderen Hochschulen sehr frühzeitige und konsequente Umstellung auf die Bachelor/Master-Struktur und deren Fokussierung auf die zu erwerbenden Kompetenzen der Studierenden hat die HAW Hamburg bereits einige Erfahrungen mit den Herausforderungen des neuen Studiensystems gesammelt. Wir haben in dieser Zeit erfahren, dass der didaktisch notwendige „shift from teaching to learning“ nicht immer in dem Umfang stattgefunden hat, wie es sinnvoll und wünschenswert wäre, um den Studienerfolg unserer Studierenden nachhaltig zu verbessern.

Diese Erfahrung ist sicher auch der Tatsache geschuldet, dass die Lehrenden an unserer wie auch an anderen Hochschulen dieses Typs als qualifizierte Berufspraktiker nur selten eine pädagogisch-didaktische Ausbildung mitbringen. In einigen Bundesländern wird daher den Neuberufenen an Fachhochschulen seit einigen Jahren ein didaktisches Qualifizierungsprogramm zur freiwilligen Teilnahme angeboten. Die HAW Hamburg hat hier als eine der ersten Fachhochschulen seit 2005 ein für Neuberufene *verpflichtendes* methodisch-didaktisches Workshop-Programm aufgesetzt, das von der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik akkreditiert wurde und von den Teilnehmenden eine sehr positive Resonanz erfährt. Dennoch reicht ein solches Programm für eine fundierte Ausbildung der Lehrenden nicht aus - viele der dort gewonnenen Erkenntnisse gehen im Lehralltag der Hochschule wieder verloren.

Die HAW Hamburg geht daher mit diesem Antrag einen Schritt weiter. Sie möchte das verpflichtende Workshop-Programm mit einem lehrbegleitenden Coaching-Programm verbinden. Zusätzlich sollen für alle Lehrenden der Hochschule kollegiale Hospitationen in Lehrveranstaltungen gefördert werden. Wir erwarten, dass dieses Konzept eine nachhaltige Sogwirkung entfalten wird und somit deutlich macht, wie sehr die HAW Hamburg dieses Ziel wertschätzt.

2. SWOT-Analyse

2.1 Lehre als Kerngeschäft der Hochschule - Stärken und Schwächen

„Gute“ oder gar „exzellente“ Lehre als solche gibt es naturgemäß nicht. Kriterien für „gute Lehre“ sind immer abhängig von den Zielen der Beteiligten und ihren Beschreibungen dessen, was Ziel des Lehr- und Lernprozesses sein sollte. Dies konstatiert auch der Wissenschaftsrat (2008): „Die Einübung wissenschaftlichen Denkens und Arbeitens“ soll als konstituierendes Moment eines berufsorientierten Studiums betrachtet und die Qualität der Lehre immer vor dem Hintergrund der vermittelten Inhalte angesehen werden. (Wissenschaftsrat (2008), p. 20).

Unser Verständnis von „guter Lehre“ ist ein umfassendes: hierzu gehören motivierte Studierende ebenso wie kompetenzorientierte, praxisbezogene Curricula und nicht zuletzt fachdidaktisch versierte Lehrende. In allen drei Bereichen, den Zielgruppen der **Studierenden** und **Lehrenden** sowie dem Bereich der **Curriculumsentwicklung**, unterstützen speziell auf die Bedürfnisse der jeweiligen Handelnden abgestimmte Maßnahmen den Studienerfolg.

Als das Ergebnis „guter Lehre“ wollen wir dabei den im Hinblick auf den angestrebten Abschluss qualitativ hochwertigen und quantitativ umfangreichen Kompetenzerwerb in angemessener Zeitdauer verstehen.

Zielsetzung bei allen unseren Bemühungen ist die Qualifizierung gestaltungsfähiger, verantwortungsbewusster Absolventinnen und Absolventen (vgl. auch unsere Leitlinien, Anhang 3).

2.1.1. Erfolgreicher Studienverlauf an der HAW Hamburg

Die Wertschätzung, die wir unseren Studierenden entgegenbringen, bringen wir durch konkrete Angebote auf unterschiedlichen Ebenen in unterschiedlichen Phasen des Studiums zum Ausdruck.

In der *Phase vor dem Studienbeginn* bieten wir zur Orientierung z.B. Mitmachangebote für Kinder, zahlreiche Informationsveranstaltungen sowie Online-Selbsttests für die verschiedenen Studiengänge, die helfen, die Passung von Studienfächern und Studieninteressierten festzustellen. Zusatzangebote wie das Potenzial-Assessment „*taste MINT*“ (2009) oder *Mappenberatungen* im Bereich Design werden zielgruppenspezifisch entwickelt und umgesetzt. Weil aller Anfang schwierig und wichtig ist, haben wir in der Phase des *Studieneinstiegs* ein besonderes Angebotsnetz für unsere Erstsemester konzipiert. Dazu gehören spezielle Erstsemestertutorien zum „Lernen lernen“ und Beratung sowie Information in der studentischen „Orientierungseinheit“ in Zusammenarbeit mit den Fachschaftsräten. Durch das *gesamte Studium* hindurch steht neben der Fach- und der zentralen Studienberatung selbstverständlich auch psychologische Unterstützung für alle Studierende zur Verfügung. Insbesondere an der *Schnittstelle zwischen Studium und Beruf* bietet unser Career-Service ein vielfältiges Angebot von Workshops zu verschiedenen (Schlüssel-) Kompetenzbereichen sowie beispielsweise die Veranstaltungsreihe "Aus der Praxis" zu aktuellen, arbeitsmarktrelevanten Themen an. Die „Gründerwerkstatt“ schließlich begleitet darüber hinaus Studierende von ihrer Gründungsidee in die berufliche Selbständigkeit. Sie leistet in diesem Zusammenhang auch erfolgreiche Arbeit, indem sie Anschubfinanzierungen, u. a. durch das Bundeswirtschaftsministerium, ermöglicht.

Diese Rahmenbedingungen erhöhen die Attraktivität des Studiums an der HAW Hamburg und unterstützen Marketingmaßnahmen für die erfolgreiche Werbung von Studierenden und Lehrenden. Die Schwäche dieses Konzeptes liegt in seinem hohen Betreuungsaufwand. Darüber hinaus ist der Anspruch auf Nachhaltigkeit dieser Maßnahmen durch die strukturelle, personelle und finanzielle Situation der HAW Hamburg nicht immer einlösbar.

2.1.2. Moderne Hochschulcurricula für Bachelor- und Masterprogramme im 21. Jahrhundert

Unsere **Curricula** in den verschiedenen wissenschaftlichen/künstlerischen Bachelor-Studiengängen in allen Fakultäten sind stark auf die künftigen beruflichen Praxisfelder der Studierenden ausgerichtet. *Externe Partner*, wie Unternehmen, Berufsverbände oder wissenschaftliche Institute, werden bei der (Weiter-)Entwicklung regelmäßig einbezogen. Sie regen an, insbesondere interdisziplinäre und internationale Module einzuführen, deren komplexe Fragestellungen vielfach in Projekten bearbeitet werden. In den Masterstudiengängen sind neben den Praxisfeldern auch Fragen des *Managements*, der *Ethik* und der *Forschung* Gegenstand der Module. Auch zur *Akademisierung von Berufsfeldern* trägt unsere Hochschule bei - z.B. durch die Entwicklung neuer Studiengänge wie „Rescue Engineering“ und „Bildung und Erziehung in der Kindheit“ - darüber hinaus werden auch einige noch enger mit der Praxis verzahnte Studienformen angeboten, beispielsweise duale Studiengänge. Zugunsten dieser starken Praxisorientierung hat sich unsere Hochschule schon früh entschlossen, in fast allen Bereichen *7-semesterige Bachelor-Studiengänge* anzubieten. Diese Stärken werden von den Studierenden positiv bewertet und führen zu erfolgreichen Einstellungsverfahren in den Unternehmen. Insbesondere die Arbeit in interdisziplinären Projekten verkürzt aufgrund der gestärkten Kommunikationskompetenz in verschiedensten Fachsprachen den Einarbeitungsprozess. Auch hier liegt die Schwäche wie in Kapitel 2.1.1. in dem hohen Aufwand für die Entwicklung und Durchführung dieser Projekte.

2.1.3. Wissenschaftliches Denken und Handeln maßgeschneidert in der Lehre

Insbesondere die Qualifikation der **Lehrenden** ist als eine deutliche Stärke unserer Hochschule im Hinblick auf unser Ziel einer praxisorientierten, künstlerisch/wissenschaftlich fundierten Qualifizierung hervorzuheben. Die *Dienstvereinbarung* zur hochschuldidaktischen Weiterbildung und die studentische Lehrevaluation sind daher wesentliche Maßnahmen der Hochschule, den Lehr- und Lernprozess in den verschiedenen Studiengängen im Diskurs reflektierend zu begleiten. Wir verzeichnen generell eine sehr hohe *Einstiegs motivation* unserer Neuberufenen, die mit frischen, innovativen Ideen aus der Berufspraxis zu einer fruchtbaren Verknüpfung der Curricula mit den künftigen Berufsfeldern unserer AbsolventInnen beitragen. Insbesondere bei den Neuberufenen, aber auch bei den erfahrenen HochschullehrerInnen zeigt sich, dass der Rollenwechsel aus einer leitenden Stelle im Unternehmen oder einer freiberuflichen Tätigkeit in die eines Hochschullehrenden mit einem hohen Lehrdeputat ganz wesentlich pädagogisch-fachdidaktische Kompetenzen erfordert.

Angesichts dessen hat die HAW Hamburg zur Sicherung und Verbesserung der Lehrqualität bereits 1995 die **Arbeitsstelle „Studium und Didaktik“** gegründet. Unter der Leitung des lehrerfahrenen hochschuldidaktischen Kommunikationspsychologen Dr. Albrecht Hatzius ist ein von der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik akkreditiertes hochschuldidaktisches Weiterbildungskonzept ausgearbeitet worden, das seit dieser Zeit regelmäßig in Workshops durchgeführt wird (vgl. hierzu Anhang 1).

Diese Weiterbildungsworkshops wurden aufgrund ihrer hohen Qualität 2005 durch eine Dienstvereinbarung für alle Neuberufenen verpflichtend eingeführt. Die Akzeptanz der Workshops ist unverändert sehr gut, seit ihrer Einführung nehmen viele der Neuberufenen sogar an allen fünf Workshopmodulen teil.

Die regelmäßigen systematischen Erhebungen unter den Studierenden durch unsere Betriebseinheit **EQA** (Evaluation, Qualitätssicherung, Akkreditierung) sowie die Diskussionen in den Studienreformausschüssen zur Curriculumsentwicklung zeigen deutlich den positiven Einfluss der hochschuldidaktischen Maßnahmen im **Qualitätssicherungsprozess der Lehre**.

Diese positive Entwicklung, die insbesondere die Vermittlungskompetenz der Lehrenden und das bessere Verständnis der komplexen Sachverhalte auf Seiten der Lernenden betrifft, stößt jedoch an quantitative Grenzen. Die HAW Hamburg ist bisher trotz aller Bemühungen nicht in der Lage, mehr als diese punktuellen Akzente in der hochschuldidaktischen Qualifizierung zu setzen. Die Ergänzung des bisherigen Angebotes ist daher nur konsequent und wird durch verschiedene Evaluationsergebnisse auch nahegelegt.

Einige Hinweise aus einer internen nicht-repräsentativen empirischen Untersuchung, die verdeutlicht, dass das Selbstbild der einzelnen Fakultäten im Hinblick auf die Qualität der Lehre besser ausfällt als die Wahrnehmung durch HAW-interne und -externe Studierende, zeigt die unterschiedlichen Wahrnehmungsperspektiven auf¹. Dieses Ergebnis wird durch eine neue interne repräsentative Studie unter den Bachelor-Studierenden gestützt, die die didaktische Qualität der Lehrveranstaltungen als verbesserungswürdig einstuft².

2.2 Lehrqualität als kritischer Faktor im hochschulischen Wettbewerb – Chancen und Risiken für die HAW Hamburg

Die genannten Stärken und Schwächen im Hinblick auf die Qualität der Lehre erhalten eine besondere strategische Bedeutung, wenn sie vor dem Hintergrund der Chancen und Risiken betrachtet werden, die bestimmte außerhochschulische Einflussfaktoren bergen. Hierbei wird immer vorausgesetzt, dass externe Faktoren Einfluss auf die Qualität der Lehre haben können und mit angemessenen Maßnahmen verbunden werden sollten, um den Studienerfolg unserer Studierenden zu gewährleisten bzw. zu erhöhen.

Unter der Perspektive des **nationalen und regionalen Wettbewerbs** mit anderen Bildungseinrichtungen ist davon auszugehen, dass es für die HAW Hamburg wichtig bleiben wird, auf die Anforderungen ihrer beiden zentralen Anspruchsgruppen, der Studierenden und der potenziellen Arbeitgeber, in angemessener Weise zu reagieren. Neben Studierenden- und Arbeitgeberbefragungen sind hierbei Marktanalysen ein Mittel der Wahl. Eine interne Studie zu den Perspektiven von Masterstudiengängen an der HAW Hamburg hat sich in jüngster Zeit beiden Anspruchsgruppen gewidmet. Dabei wurde deutlich, dass sowohl Arbeitgeber als auch Studierende von einer branchen-, abschluss- und unternehmensgrößenspezifischen Differenzierung der Anforderungsprofile für AbsolventInnen ausgehen. Im Hinblick auf die Schlussfolgerungen für den Bereich der Lehre bedeutet dies, dass neben einer entsprechenden curricularen Anpassung auch die Lehr- und Lernmethoden eine adäquate Differenzierung erfahren müssen, um zu einer weiteren Qualitätsverbesserung zu führen.

Das politische Ziel, die **Studierendenquote** zu erhöhen, um der weiterhin steigenden Relevanz der Wissensgenerierung zu entsprechen, stellt in seiner Umsetzung für die HAW Hamburg ein weiteres Argument dar, mit einer angepassten Strategie der Lehr- und Lernformentwicklung zu reagieren. Wenn mehr Studierende in der Hochschule und ggf. auch in einzelnen Veranstaltungen sind, verlangt dies veränderte Lehr- und Lernformen, abhängig von weiteren Parametern wie beispielsweise Gruppengröße oder soziale Zusammensetzung der Studierendenschaft. Die HAW Hamburg kann sich mit einer solchen, auf hohe Flexibilität abzielenden, Entwicklung in der Lehre und der Curricula im Hinblick auf die didaktische Qualität der einzelnen Lehrveranstaltungen weiter profilieren.

Flexibilität ist auch notwendig, um die z.T. sehr **disparaten Anforderungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen** an die Hochschulausbildung (u. a. Studieninteressierte, Studierende, potenzielle Arbeitgeber) gleichermaßen zu befriedigen - dies gilt indirekt auch für die Qualität der Lehre als Vehikel und zugleich Garant des Studienerfolgs. So hat die HAW Hamburg in

¹ Heckenberger U. (2008)

² Arens-Azevedo U., Stange C. (2009)

der bereits erwähnten Studie zu Masterstudiengängen (2009) Arbeitgeber und Studierende zu ihren Qualifikationsanforderungen befragt. „Praxisbezug“ des Studiums erwies sich dabei als relevanter Aspekt für alle Gruppen. Unsere Studierenden lernen im Laufe ihres Studiums, zunehmend schwierigere berufsfeldbezogene Aufgaben wissenschaftlich zu lösen. Zur Ausbildung dieser komplexen Fähigkeit werden an unserer Hochschule bereits spezifische Lehr- und Lernmethoden wie Problem- und Projektorientiertes Lernen angewendet. Dennoch ist es eine besondere Herausforderung, alle Lehrenden für diese anspruchsvolle Aufgabe didaktisch hinreichend zu rüsten.

Ähnliches gilt für den hohen Anteil ausländischer Studierender und Studierender mit Migrationshintergrund. Wenn es der HAW Hamburg gelingt, ein hinreichend vielfältiges didaktisches Instrumentarium aufzubauen und den sensiblen Umgang mit kultureller Vielfalt weiter zu fördern, bedeutet dies einen sichtbaren Qualitätsgewinn in der Lehre und stellt damit ein Profilierungsmerkmal dar. Sowohl das hochschuldidaktische Weiterbildungskonzept als auch die Haltung einzelner Lehrender spielen für die Bewältigung dieser Herausforderung eine entscheidende Rolle.

Die Chancen und Risiken für den kritischen Faktor „Lehrqualität“ hängen maßgeblich auch von allgemeinen politischen, ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen ab. So bietet der **Bologna-Prozess** mit seiner Outcome- und Kompetenzorientierung grundsätzlich eine gute Chance zur Verbesserung der fachlichen und überfachlichen Lehr- und Lernmethoden. Auch birgt das Prinzip der Modularisierung vielfältige Chancen in organisatorischer, aber auch inhaltlicher Hinsicht, die interdisziplinäre Herangehensweise an komplexe Problemstellungen zu befördern. Wie in Kapitel 2.1.2 dargestellt, sprechen jedoch die hohe Anzahl der Studiengänge, die unterschiedlichen Zeitrhythmen ihrer Einführung und ihrer Akkreditierung gegen eine hochschulweite Umsetzung interdisziplinärer Lehr- und Lernkonzepte. Hier gilt es also, neben den notwendigen strukturellen Anpassungen auch die Aufmerksamkeit der Lehrenden dafür zu schärfen, wie Studierende vor dem Hintergrund von „Bologna“ lernen und wie sie auf dieses (veränderte) Lernverhalten didaktisch angemessen reagieren können.

Auch die Veränderung konkreter **rechtlicher Rahmenbedingungen** kann unmittelbaren Einfluss auf die Qualität der Lehre ausüben. Durch die Tatsache, dass an der HAW Hamburg, strukturell bedingt, ein erheblich geringerer Anteil an unterstützendem akademischem Mittelbau vorhanden ist als an Universitäten, ist die Beanspruchung der einzelnen Lehrenden für Lehre sowie administrative und andere Tätigkeiten vergleichsweise hoch. Positiv auf die Lehrqualität hingegen wirkt sich die für Fachhochschulen typische hohe Anzahl von Veranstaltungen in kleineren Gruppen aus, in der die *professorale* Lehre im Mittelpunkt steht. Dieser Umstand verweist dabei wieder auf die didaktische Kompetenz der einzelnen als kritischer Faktor für den Studienerfolg.

Nicht zuletzt ist zu befürchten, dass die derzeitige **Wirtschaftskrise** möglicherweise dazu führt, dass öffentliche und private Investitionsmittel zurückgehen und zugleich die Anzahl der Studierenden steigen könnten. Auch um für diesen Fall hinreichend gerüstet zu sein, ist die Verbesserung der Lehrqualität besonders geboten, insbesondere durch eine optimale Ausschöpfung der didaktischen Ressourcen einzelner Lehrender.

Im Hinblick auf die Qualität der Lehre sehen wir in unserer Hochschule deutliche Stärken, aber auch nicht zu leugnende Schwächen. Als Dreh- und Angelpunkt erweist sich hierbei die Motivation und didaktische Qualifikation der einzelnen Lehrenden. Organisationsstrukturen und andere Rahmenbedingungen spielen zwar ebenfalls eine wichtige Rolle, im Kern jedoch geht es der HAW Hamburg mit dem im folgenden dargestellten Konzept darum, eine lang anhaltende positive Einstellung zur Lehre in der gesamten Hochschule zu befördern und die Motivation der einzelnen zu unterstützen, auf gute - ja exzellente - Weise, das Kerngeschäft der Wechselwirkungen zwischen Erklären und Verstehen, vom Wissen zum Können, zu beherrschen. Das vorgeschlagene Coaching-Konzept, das auf die einzelnen Lehrenden abzielt und sowohl als kollegiale Hospitation als auch als Einzel-Angebot zum Einsatz kommen soll, erscheint uns hierfür ein stimmiger und vielversprechender Weg.

3. Bisherige hochschuldidaktische Aktivitäten der HAW Hamburg

Die Fachhochschule Hamburg hatte bereits seit 1979 einzelne Didaktik-Seminare zur freiwilligen Teilnahme angeboten. Sie wurden über Jahre nur von etwa einem Viertel der Professorinnen und Professoren besucht, und zwar meist von denjenigen, die didaktisch besonders interessiert und erfahren waren.

Um die didaktische Qualifizierung zu verbessern, richtete die Hochschule 1995 eine „Arbeitsstelle Studium und Didaktik“ als Stabsstelle des Präsidiums ein und besetzte sie mit einem hochschuldidaktisch erfahrenen Akademischen Direktor mit langjähriger Lehrerfahrung. Das von dieser Arbeitsstelle durchgeführte Seminarangebot, das sich insbesondere an neuberufene Professorinnen und Professoren richtete, erreichte im Durchschnitt der Jahre etwa 40 % der Neuberufenen.

Im Jahre 2004 wurde das Seminarangebot der Arbeitsstelle Studium und Didaktik als erstes hochschuldidaktisches Weiterbildungskonzept einer deutschen Fachhochschule von der Akkreditierungskommission für hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildungsangebote der Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik e. V. (jetzt: Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik) akkreditiert. Das Programm umfasst folgende Workshops (vgl. auch Anlage 1):

- Workshop 1: Von der Lehrveranstaltung zur Lernveranstaltung
- Workshop 2: Rhetorik für Lehrende
- Workshop 3: Visualisieren in der Lehrveranstaltung
- Workshop 4: Moderieren in der Lehrveranstaltung
- Workshop 5: Schwierige Situationen in Lehrveranstaltungen

Trotz dieser Aktivitäten ist das Ergebnis weiter verbesserungsfähig. Die Neuberufenen bekommen zwar durch die Workshops viele Anregungen zur Gestaltung einer methodisch-didaktisch durchdachten Lehre, die Umsetzung der neu gewonnen Einsichten gelingt jedoch nicht immer im gewünschten Maße. Dies hat insbesondere die folgenden Gründe:

- Die neu berufenen Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen verfügen in aller Regel weder über eine pädagogisch-didaktische Ausbildung noch über eine umfangreiche Lehrerfahrung. Viele didaktische Fragen lassen sich zwar in den zweitägigen Workshops bearbeiten (was auch geschieht, siehe Anlage 1), aber genuin neue Kompetenzen, die in den eigenen Lehrveranstaltungen umgesetzt werden können, werden durch das Workshop-Programm nur in begrenztem Umfang erworben.
- In den Departments erleben die Neuberufenen - gerade bei älteren Kollegen - eine eher „traditionelle“ Lehre. Begründet wird dies häufig mit der zu vermittelnden Stofffülle, die keine methodischen Alternativen zuließe. Der Druck des vorhandenen Systems wirkt sich meist negativ aus: die älteren Kolleginnen und Kollegen „erwarten“ die Übernahme der vorhandenen tradierten Stoffpläne und die Neuen sehen aufgrund ihrer geringen Erfahrungen nur wenige Möglichkeiten, diesem Druck zu widerstehen bzw. die Stofffülle vertretbar zu reduzieren.

4. Das Konzept: professionelles Coaching für Einzelpersonen und Teams

4.1 Einzel-Coaching und Team-Coaching - Verbesserung der Lehrqualität durch Hospitationen

Wie in den vorhergehenden Abschnitten dargestellt, hängt die Qualität der Lehre wesentlich sowohl von der Motivation und fachlichen als auch didaktischen Qualifikation der Einzelnen ab. An der HAW Hamburg ist im Hinblick auf die fachliche Qualifikation der Neueinsteiger kein Handlungsbedarf zu erkennen, auch ist deren Motivation hoch, so dass hier gute Voraussetzungen für qualitativ hochwertige Lehre vorliegen. Es ist jedoch, wie bereits dargelegt, nötig, die didaktische Qualifikation der Einzelnen nachhaltig zu stärken.

Aus diesem Grund erscheint es uns über unser Workshop-Programm hinaus naheliegend, ein Coachingsystem aufzubauen, das in der Lage ist, allen Neuberufenen, und bei freier Kapazität auch weiteren Lehrenden, für ein Jahr einen kompetenten Coach an die Seite zu stellen, der durch Gespräche und Hospitationen in Lehrveranstaltungen professionelle Unterstützung leistet. Diese Maßnahme des **Einzel-Coachings** soll - wie auch das Workshop-Programm - grundsätzlich verpflichtend sein. Für den zeitlichen Mehraufwand soll hierfür eine weitere, über die Lehrermäßigung für die Teilnahme an den Workshops hinausgehende Ermäßigung der Lehrverpflichtung gewährt werden. In Ergänzung hierzu soll, aufbauend auf einem aktuellen erfolgreichen Modellversuch in einer Fakultät der HAW Hamburg, ein **Team-Coaching**-System eingerichtet werden, das auf freiwilliger Basis das Prinzip der kollegialen Hospitation unter professioneller Anleitung an der HAW Hamburg etabliert.

Coaching ist eine sowohl vom Wissenschaftsrat (Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium vom 4. Juli 2008) als auch von der Hochschulrektorenkonferenz („Für eine Reform der Lehre in den Hochschulen“, Beschluss der Mitgliederversammlung vom 22. April 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 die hochschuldidaktische Qualifizierung durch das Workshop-Programm und bietet die Chance, Ergebnisse der studentischen Lehrevaluation aufzunehmen und für Veränderungen zu nutzen. In seiner verbindlichen Form für Neuberufene im Einzel-Coaching und darüber hinaus als freiwilliges Angebot für alle Lehrenden in Form der angeleiteten kollegialen Hospitation ist es geeignet, Synergieeffekte zu entwickeln und unterschiedliche Kanäle für die Entwicklung didaktischer Ressourcen zu nutzen, um so eine möglichst breite Resonanz in der gesamten Gruppe der Lehrenden zu erzielen. Direkte Profiteure des Konzeptes werden in erster Linie die Studierenden sein, deren Mitwirkung eine notwendige Voraussetzung des Erfolgs darstellt; darüber hinaus ist es als nachhaltiges Instrument der Personalentwicklung zu betrachten.

4.2 Coaching: Ziele und Voraussetzungen

Unter Coaching verstehen wir die lösungs- und zielorientierte Begleitung von Menschen, vorwiegend im beruflichen Umfeld, zur Förderung der Selbstreflexion sowie der selbstgesteuerten Verbesserung der Wahrnehmung, des Erlebens und des Verhaltens.

Im Vordergrund des Coaching-Konzepts steht damit die *Begleitung* der Coachees. Im Gegensatz zum Coaching von Führungskräften in Unternehmen lassen sich beim Coaching von Lehrenden eine Begleitung im Berufsalltag wesentlich einfacher, eben durch Hospitationen, organisieren.

Die Anbahnung der konkreten Coachingbeziehung erfordert allerdings ein sorgfältig geplantes und mit Achtsamkeit praktiziertes Verfahren. Eine erste Kontaktaufnahme zwischen den Neuberufenen und den zur Verfügung stehenden Coachs soll daher bereits dadurch ermöglicht werden, dass die Coachs ebenfalls an Workshop 1 für Neuberufene teilnehmen. Vorzusehen ist auch die Möglichkeit eines Personenwechsels, falls eine Beziehung konfliktträchtig werden sollte. Hier muss dann ggf. die Projektleitung unterstützend tätig werden.

Im Übrigen müssen für die Gespräche und Hospitationen im Rahmen des geplanten Coaching die folgenden Grundsätze gelten:

- aufmerksames Zuhören als Grundlage jeder Gesprächsführung
- Mitteilung von Beobachtungen und Wahrnehmungen
- Zurückhaltung in den Bewertungen
- anregende Fragen zur Förderung der Selbstreflexion
- gute Dokumentation des Ablaufs der Lehrveranstaltungen, ggf. mit Video
- präzise inhaltliche Stellungnahmen und Lösungsideen
- Vorschläge statt Ratschläge.

Zwischen Coach und Coachees muss ein Vertrauensverhältnis bestehen, das selbstverständlich auch eine Verschwiegenheit des Coachs über alle erhaltenen Informationen einschließt.

Mögliche Instrumente für eine Unterrichtshospitation, einschließlich der Vor- und Nachbesprechungen, sind in Anlage 2 beigefügt.

4.3 Team-Coaching: Ergänzung und Erweiterung des Einzel-Coachings

Insbesondere für die Umsetzung neu erworbener didaktischer Kenntnisse erscheint neben einem Einzel-Coaching eine Begleitung in Form einer kollegialen Hospitation vielversprechend. Diese wurde den Lehrenden im Rahmen des Workshopprogramms der HAW Hamburg auch immer wieder empfohlen. Faktisch ist der Besuch in Lehrveranstaltungen der KollegInnen aber nach wie vor ein Tabu. Dennoch spielt das Thema „Kollegiale Hospitation“ in der hochschuldidaktischen Diskussion seit vielen Jahren eine wichtige Rolle, so in der didaktischen Ausbildung des Hochschul-lehrer-Nachwuchses an Universitäten, wie z.B. beschrieben in Dietz et.al. (2005)³: Das fast euphorische Resümee dieses Beitrag verdeutlicht, welche Ressourcen in den Hochschulen auf diesem Gebiet ungenutzt bleiben.

Der Wissenschaftsrat hat daher zu Recht den gegenseitigen Unterrichtsbesuch in seine Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium vom 4. Juli 2008 aufgenommen: „Gegenseitiger Unterrichtsbesuch der Lehrenden schafft Transparenz, bietet Anregungen zum Austausch über Lehre und wird deshalb als wichtiges Instrument der Qualitätsentwicklung empfohlen. Eine solche Praxis steht für die gemeinsame Verantwortung des Lehrkörpers für das Studienangebot.“ (Wissenschaftsrat (2008), p.68).

Ein erfolgversprechender Weg, kollegiale Hospitation unter Lehrenden eines Departments zu realisieren, wurde an der HAW Hamburg in jüngster Zeit in einem aus Studiengebühren finanzierten Modellprojekt Team-Coaching beschritten. Dieses Projekt ging dabei noch einen Schritt über kollegiale Hospitationen hinaus, indem es das Potenzial einer Gruppe von Lehrenden nutzte, die eigenen Unterrichtskonzepte zu erörtern und sich dadurch fachlich, fachdidaktisch und hochschuldidaktisch wechselseitig anzuregen:

Im Wintersemester 2008/09 nahmen acht ProfessorInnen und drei wissenschaftliche MitarbeiterInnen der Fakultät Wirtschaft und Soziales, Department Soziale Arbeit, das Angebot an, sich zwei Semester lang mit aktivierenden Lehr- und Lernformen in ihrem Unterricht auseinander zu

³ Diez A., Fischer M., Rühmann M., Weiß S. (2005)

setzen. Ziel war, Studierenden nachhaltige Lernprozesse zu ermöglichen, durch die nicht nur Fachwissen, sondern auch Handlungskompetenzen und die Fähigkeit zu lernen erworben werden. Eine erwünschte Nebenwirkung dabei war es, die Freude am Lehren und Lernen bei allen Beteiligten zu erhöhen. In monatlichen Treffen wurden bereits vorhandene Erfahrungen mit aktivierenden Lehr- und Lernformen erörtert und allen beteiligten KollegInnen zugänglich gemacht. Im Mittelpunkt einer eintägigen Fortbildung Ende des Wintersemesters 2008/09 standen geplante Unterrichtsprojekte der TeilnehmerInnen für ein Seminar im folgenden Sommersemester.

Evaluiert wurde das Projekt durch Protokolle aller Zusammenkünfte, schriftliche Befragungen zur Hospitation und zum Projektverlauf sowie eine Gruppendiskussion über „Schritte zu einer neuen Lehr- und Lernkultur“. Die von den TeilnehmerInnen erprobten Unterrichtsprojekte wurden abschließend in einer Dokumentation zusammengestellt.

Herzstück der Auseinandersetzung mit dem eigenen Lehrverhalten waren wechselseitige Hospitationen in selbst gewählten Coaching-Teams. Es kostete manchmal Mut, die Tür zur eigenen Lehrveranstaltung zu öffnen. Der Lohn dafür waren Wertschätzung für die didaktischen Bemühungen, verständige Gesprächspartner und viele Anregungen zur Lehrgestaltung. Aber auch der Blick über den Tellerrand der eigenen Lehre auf die der KollegInnen erwies sich für die Hospitierenden als überaus bereichernd. Daher verabredeten etliche Beteiligte, die wechselseitigen Hospitationen auch nach Beendigung dieses Modellprojektes fortzusetzen. Die Hospitationen, die Planung und Realisierung eines eigenen Projekts sowie den Austausch über Lehrkonzepte und -erfahrungen während der monatlichen Treffen erlebten die Beteiligten als inspirierend und hilfreich zur Verbesserung der eigenen Lehre. So wurden Kooperationsstrukturen geschaffen und es entwickelte sich eine bisher ungewohnte Kultur didaktischer Fachgespräche. Diese Initiative zugunsten einer neuen Lehr- und Lernkultur wurde auch von den beteiligten Studierenden wahrgenommen und gewürdigt und leistete somit einen fruchtbaren Beitrag zur Professionalisierung der Lehre. Es ist zudem, so urteilen die Teilnehmenden, sehr gut auf andere Fakultäten und Studiengänge übertragbar.

Zum Erfolg dieses Projektes haben folgende Bedingungen beigetragen: Es gab einen verlässlichen, organisierten und geschützten Rahmen für kollegialen Austausch; das Projekt wurde geleitet von einer Coaching-erfahrenen ehemaligen Fachkollegin, die nicht mehr Teil des Systems Hochschule war. Die beteiligten ProfessorInnen erhielten eine geringfügige Lehrentlastung, was zur Verbindlichkeit bei Teilnahme und Absprachen beitrug. Die Finanzierung des Projekts war durch Studiengebühren gesichert.

Offensichtlich, dies hat der große Erfolg des Projektes gezeigt, gibt es durchaus einen Bedarf für kollegiale Hospitation und Beratung an der HAW Hamburg, dem bislang jedoch nicht auf angemessene Weise entsprochen werden konnte. Insbesondere die oft erwünschten fachdidaktischen Aspekte können bei kollegialer Hospitation in den Vordergrund gerückt werden und damit zugleich auch den fachlichen und - an unserer großen Hochschule besonders naheliegend - den interdisziplinären Austausch fördern. Neben fachdidaktischem Fortschritt könnten somit im günstigsten Fall auch fachliche Fortschritte und neue Formen der interdisziplinären Zusammenarbeit entstehen. Die günstigen Rahmenbedingungen an der HAW Hamburg können dies fördern, indem sie es durch Praxisbezüge, beispielsweise durch Praxissemester von Lehrenden, erlauben, auch aktuelle fachliche Entwicklungen in die Hospitationsdialoge mit einfließen zu lassen, vorausgesetzt, dies wird bei der Zusammenstellung der Hospitationspaare berücksichtigt.

Grundsätzliche Voraussetzung für das Gelingen dieser Art von Hospitation ist eine sorgfältige Planung und Begleitung des Prozesses sowie eine Entlastung der teilnehmenden Lehrenden. Ein solcher auf gegenseitigem Vertrauen basierender Austausch kann nicht „von oben“ verordnet werden, sondern muss sich auf freiwilliger Basis aus einer Gruppe von Lehrenden entwickeln. Daher ist diese Form der von einem professionellen Coach angeleiteten kollegialen Hospitation eine sinnvolle und fruchtbare Ergänzung der Einzel-Coaching-Programme für Neuberufene. Sie soll

grundsätzlich für alle Lehrenden der Hochschule offenstehen, da sie uns als vielversprechender Weg erscheint, die insbesondere bei erfahrenen Lehrenden teilweise vorhandenen Vorbehalte gegenüber hochschuldidaktischer Weiterbildung zu entkräften und hierdurch eine breitere Auseinandersetzung mit Prozessen des Lehrens und Lernens anzustoßen.

Die HAW Hamburg will daher die komplementären Ansätze des Einzel- und Team-Coachings nutzen, um, auch über deren Synergieeffekte, eine auf lange Frist hin angelegte Kultur der Wertschätzung von „guter Lehre“ zu erreichen.

4.4 Art und Umfang des Coachings, Qualifikation der Coachs

Das Coaching umfasst im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- Kontakt und Beziehung zu den Coachees herstellen und über mindestens ein Jahr pflegen.
- regelmäßige Hospitationen mit Vor- und Nachbesprechung
- Erarbeitung und Diskussion von Vorschlägen zur methodisch-didaktischen Weiterentwicklung des jeweiligen Unterrichts
- Regelmäßige Dokumentation des Coachingprozesses.
- Teilnahme an einer speziellen Supervision für die Coachs

Qualifikation der Coachs:

Die Wahrnehmung der Coachingaufgabe erfordert Personen, die mindestens die folgenden Voraussetzungen erfüllen:

- Hochschulabschluss
- Lehrerfahrung in einer Hochschule oder im Weiterbildungsbereich
- Eine Coaching- bzw. Beraterausbildung oder eine Ausbildung zum Kommunikationstrainer

Umfang des Coachings beim Einzel-Coaching:

Im Jahre 2008 wurden von der HAW Hamburg insgesamt 24 Professorinnen und Professoren neu berufen. 2009 sind es bisher 20 (Stand 1. Juli 2009). Für die nächsten drei Jahre wird daher von jährlich durchschnittlich 24 Berufungen ausgegangen. Falls diese Anzahl unterschritten würde, sollte das Programm auch für erfahrenere Lehrende geöffnet werden.

Ein Coach könnte bis zu sechs Neuberufene pro Jahr begleiten. Dies würde ein relativ kleines Team von nur vier Coachs erfordern. Das hat zum einen den Vorteil, dass die Kommunikation zwischen den Coachs und der Projektleitung erleichtert wird. Zum anderen wäre das Honorar des einzelnen Coachs durch den hohen zeitlichen Einsatz besonders lohnend. Damit würde die Personalbeschaffung insofern erleichtert, als diese Aufgabe auch für auswärtige Bewerber interessant sein könnte.

Umfang des Coachings beim Gruppen-Coaching:

Während das Modell-Projekt „Team-Coaching“ zunächst nur an einer Fakultät der HAW Hamburg erprobt wurde, soll nun in jeder der vier Fakultäten eine Coaching-Gruppe für bereits erfahrene Lehrende angeboten werden. Diese arbeitet jeweils für die Dauer von zwei Semestern zusammen; pro Semester sind vier Treffen vorgesehen. Auf diese Weise können im Projektzeit-

raum drei Jahrgänge bedient werden. So wird das innovative Potenzial von Lehrenden zugunsten einer neuen Lehr- und Lernkultur in allen Fakultäten gleichmäßig gestärkt.

Um ein Scheitern im Hochschulalltag zu vermeiden, wird jede Gruppe von einem erfahrenen Coach geleitet, um den Gruppenprozess unterstützend zu begleiten, die Verbindlichkeit zu erhöhen und die Gruppe von organisatorischen Aufgaben zu entlasten.

Ein Gruppen-Coach kann zwei Gruppen pro Jahrgang übernehmen.

Diese Coachs nehmen ebenso wie die für das Einzel-Coaching zuständigen KollegInnen jährlich an einem Qualifizierungsworkshop und regelmäßig an der Gruppensupervision teil. Außerdem besuchen sie einzelne hochschuldidaktische Workshops, um das Gruppen-Coaching-Angebot vorzustellen und Kontakt zu interessierten TeilnehmerInnen aufzunehmen.

5. Qualitätssicherung

Um das Projekt innerhalb der Hochschule gut zu verankern, wird ein *Projektbeirat* aus erfahrenen und didaktisch kompetenten Professorinnen und Professoren der HAW Hamburg und externen Mitgliedern eingerichtet werden. Diese externen Mitglieder könnten beispielsweise Personen aus dem Qualitätszirkel der Preisträger dieses Wettbewerbs sein. Der Beirat hat die Aufgabe, im Kontakt mit allen Personen, die in der Hochschule Verantwortung für die Lehre tragen, passende Verfahren zu finden, das Coaching-Programm gut in die Hochschule einzubinden. Aufgrund der reichhaltigen positiven Erfahrung mit unserer Qualitätssicherungseinheit EQA ist zudem die *Evaluation* des Projektes über die gesamte Phase hin gesichert. Evaluationsprozesse sollen dabei auf verschiedenen Ebenen, mit verschiedenen Zielgruppen und in verschiedenen Phasen stattfinden, ihre Ergebnisse in Zwischen- und Abschlussberichte münden. So wird EQA jeweils eine Evaluation jedes Coaching-Jahrgangs sowie eine Evaluation des Gesamtprojektes durchführen. Die Mitwirkung der *Studierenden* ist unverzichtbar, daher wird eine studentische Gruppe das Projekt begleiten und insbesondere bei den Evaluationsprozessen umfangreichen Raum für ihre Einschätzungen und Anregungen erhalten. Neben den Studierenden sollen zudem ein bis zwei *externe Expertinnen und Experten* für Hochschuldidaktik zur Begleitung des Projektbeirats gewonnen werden, die EQA fachlich beraten können. Falls eine Evaluation des gesamten Verfahrens durch den Stifterverband nicht vorgesehen sein sollte, könnten diese Personen diese Aufgabe ebenfalls mit übernehmen.

6. Einschätzung der Akzeptanz innerhalb der Hochschule

Die erwiesenermaßen hohe Einstiegsmotivation der Neuberufenen ist für uns ein Garant dafür, dass das Einzel-Coaching-Programm unter den dargestellten Rahmenbedingungen genauso gut angenommen werden wird wie die derzeitigen Workshop-Angebote. Auch im Hinblick auf das geplante Konzept des Team-Coachings sind wir nach den Ergebnissen des Modell-Projektes optimistisch, dass insbesondere die erfahrenen Lehrenden die Angebote positiv aufnehmen werden. Die umfangreichen Qualitätssicherungsmaßnahmen machen darüber hinaus deutlich, dass dem Projekt stellvertretend für die gesamte Lehre an der Hochschule eine hohe Bedeutung zukommt, eine Tatsache, die hochschulweit zu einer noch höheren Wertschätzung der Lehre beitragen wird. Auch die Studierenden werden beim Einzel- wie auch beim Team-Coaching unmittelbar beteiligt. Nach jeder Hospitation wird in einer kleinen Gruppe von Studierenden ein Feedbackgespräch mit Coach und Coachee geführt (zum Inhalt dieses Gesprächs siehe Anlage 2, Ziffer 4). Diese unmittelbare Beteiligung am Coaching-Prozess ist unserer Erfahrung nach geeignet, die Akzeptanz auch bei den Studierenden optimal zu fördern.

Insgesamt gehen wir davon aus, dass durch die Unterstützung einer konstruktiven Kommunikationskultur in geschützten Räumen eine spürbare und fruchtbare Akzeptanz für lebensbe-

gleitendes Lernen im Allgemeinen und lebensbegleitendes Lernen von Lehrenden im Besonderen geschaffen werden kann.

7. Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit der Projektergebnisse

Mit der seit 1995 bestehenden Arbeitsstelle Studium und Didaktik, einer Stabsstelle des Präsidiums, verfügt die HAW Hamburg über eine innerhalb und außerhalb der Hochschule anerkannte Expertise, die für die Durchführung des Projekts genutzt werden kann. Damit ist zudem sichergestellt, dass das Coaching-System und das Workshop-Programm gut aufeinander abgestimmt werden.

Alle Neuberufenen erhalten einen Berufseinstieg, der ihre vorhandene Motivation verstärken und sich positiv auf ihre zukünftige Lehrtätigkeit auswirken wird und somit auch langfristig den Stellenwert von Lehre auch bei erfahrenen Lehrenden mehr in den Fokus rücken wird.

Nach dem ersten Jahr mit Erfahrungen aus dem Coaching wird ein Workshop mit allen Beteiligten einschließlich Studierender aus den Feedbackgruppen veranstaltet, in dem erste Erkenntnisse diskutiert und dokumentiert werden. Diese Veranstaltung soll in Teilen für Vertreter anderer Hochschulen geöffnet werden, um bereits in einer frühen Projektphase die Übertragbarkeit des Konzeptes auf weitere Hochschulen zu erleichtern.

Im Rahmen einer Kooperation mit der Alfred Toepfer-Stiftung F.V.S. in Hamburg („*Lehreⁿ 2010 – Impuls zur wissenschaftlichen Lehre*“) ist es darüber hinaus zukünftig möglich, didaktisch interessierte ProfessorInnen zu Coachs auszubilden. Dies wird es der HAW Hamburg ermöglichen, das oben geschilderte Coaching-Konzept nachhaltig weiterzuführen

Im Kontext der Mitgliedschaft unserer Hochschule im Konsortium UAS7 kann die Übertragbarkeit unseres Konzeptes auf andere Hochschulen für Angewandte Wissenschaften besonders einfach erprobt werden.

Die eingerichtete Projektleitungsstelle soll bei Erfolg des Projektes entfristet werden und somit eine Verstetigung der Coaching-Aktivitäten organisatorisch und inhaltlich gewährleisten. Eine angepasste Finanzierung könnte über Studiengebühren und das Innovationsbudget der Hochschule (ein Bestandteil des Hamburgischen Modells der Hochschulfinanzierung) erfolgen.

8. Quellenverzeichnis

Arens-Azevedo U., Stange C. (2009), Perspektiven von Masterstudiengängen an der HAW Hamburg (unveröffentlichte Studie, Juli 2009).

Diez A., Fischer M., Rühmann M., Weiß S. (2005), Bessere Lehre durch Kollegiale Hospitation - ein neuer Weg zur hochschuldidaktischen Weiterbildung, Neues Handbuch Hochschullehre, L 3.1. Berlin: Raabe-Verlag.

Heckenberger U. (2008), Profilierung der HAW Hamburg (Präsentation in den Fakultäten, April 2008).

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

Wissenschaftsrat (2008), Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium.