







Andrea Klein

# **Mit Freude lehren**

Was eine coachende Haltung an der  
Hochschule bewirkt

Verlag Barbara Budrich  
Opladen & Toronto 2022

## Die Autorin:

**Dr. Andrea Klein**, Dozentin, Coach, Autorin, Edingen-Neckarhausen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2022 Verlag Barbara Budrich GmbH, Opladen & Toronto

[www.budrich.de](http://www.budrich.de)

<b>utb-Bandnr.</b>	<b>5744</b>
<b>utb-ISBN</b>	<b>978-3-8252-5744-6</b>
<b>utb-e-ISBN</b>	<b>978-3-8385-5744-1</b>

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter [www.utb-shop.de](http://www.utb-shop.de).

Satz: Ulrike Weingärtner, Gründau – [info@textakzente.de](mailto:info@textakzente.de)

Umschlaggestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart

Titelbildnachweis: Lina Heinzmann

Druck und Bindung: Elanders GmbH, Waiblingen

Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort und Danksagung</b> .....	<b>7</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
Die Zufriedenen auf der Suche nach Mehr .....	9
Die Unzufriedenen auf der Suche nach Hoffnung .....	9
Für wen ist das Buch gedacht? .....	10
Die Inhalte des Buches .....	11
Das Prinzip des pädagogischen Doppeldeckers .....	12
<b>1. Gute Lehre</b> .....	<b>13</b>
Lehren mit Freude .....	18
Freude .....	19
Aus welcher Perspektive schreibe ich das Buch? .....	20
Gute Lehre ist, wenn gelernt wird .....	22
<b>2. Coaching: Ablauf und Ansätze</b> .....	<b>25</b>
Typischer Ablauf eines Coaching-Prozesses .....	26
Abgrenzung von anderen Unterstützungsformaten .....	27
Die spezielle Rolle des Selbstcoachings .....	30
<b>3. Die coachende Haltung</b> .....	<b>33</b>
a. Die Bausteine der coachenden Haltung .....	33
Konstruktivismus .....	34
Systemisches Denken .....	36
Lethologische Haltung .....	38
Die coachende Haltung und der <i>Shift from Teaching to Learning</i> .....	39
b. Der Nutzen der coachenden Haltung .....	41
Der Zusammenhang zwischen der coachenden Haltung und Freude .....	49
c. Schritte auf dem Weg zur coachenden Haltung .....	54
Menschenbild .....	55
Verständnis von Lehre .....	59
Rollenklärung: die verschiedenen Arten von Expertise .....	61
Ungünstige Denkmuster ändern .....	68
<b>Zehn Thesen in Doppeldecker-Form</b> .....	<b>74</b>

<b>4. Die coachende Haltung in der Lehre</b> . . . . .	<b>81</b>
a. Zuhören . . . . .	82
b. Fragen stellen . . . . .	87
Arten von Fragen . . . . .	88
Systemische Fragen . . . . .	89
Solution Surfing . . . . .	92
c. Den nächsten nötigen Schritt erkennen . . . . .	101
d. Impulse setzen . . . . .	108
Einen guten Rahmen bieten . . . . .	108
Die passende Intervention wählen . . . . .	114
Die Zeit nach der Intervention . . . . .	121
<b>5. Grenzen in der Arbeit mit einer coachenden Haltung</b> . . . . .	<b>123</b>
Grenzen der coachenden Haltung in der Lehre . . . . .	125
Grenzen der coachenden Haltung bei der Begutachtung studentischer Arbeiten . . . . .	127
<b>6. Entwicklung? Entwicklung!</b> . . . . .	<b>129</b>
<b>Nachwort</b> . . . . .	<b>135</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	<b>137</b>
Literaturempfehlungen . . . . .	139
<b>Register</b> . . . . .	<b>141</b>
<b>Die Autorin</b> . . . . .	<b>143</b>

# Vorwort und Danksagung

Vor Ihnen liegt mein bisher persönlichstes Buch. Anders als in den bisherigen Büchern zum wissenschaftlichen Arbeiten und zum Einstieg in die Hochschullehre geht es hier nicht nur um die Sache, sondern auch um meine persönliche Haltung dazu. Und auch die Sache als solche, das Lehren mit Freude, ist ja etwas recht Persönliches. Wie ich im Lauf der Zeit dazu gekommen bin, lesen Sie im ersten Kapitel im Abschnitt „Lehren mit Freude“. Es handelt sich um eine Art „Lehrbiographie“ mit Einblicken in meine Stationen, meine Entscheidungen und meine Erfahrungen.

Nur mit viel Raum, Zeit und Ruhe ist es möglich, ein solches Buch zu schreiben. Da durch die Pandemie selten alle drei Bedingungen aufeinandertrafen, empfand ich das Schreiben dieses Mal als besonders herausfordernd. Gleichzeitig hat es mir viel Freude bereitet, weil sich während des Schreibens bei mir ein neues Gefühl für die unterschiedlichen gedanklichen Räume und die verschiedenen Zeiten (man könnte auch sagen: Phasen) eingestellt hat. Auch ein neues Gefühl von Ruhe, eine neuartige Gelassenheit trat auf.

Mein Dank gilt allen, die mir durch ihr Mitdenken Räume eröffnet haben und die mir ihre Zeit geschenkt haben. Das sind zunächst die Interviewees, die sich zum Austausch über Lehre, coachende Haltung und Freude bereit erklärt haben, obwohl ich zum Zeitpunkt der Gespräche nichts weiter vorweisen konnte als nur einen vermuteten Zusammenhang zwischen diesen drei Dingen. Die Interviews gaben mir neue Perspektiven auf das Lehren und Lernen sowie das Hochschulsystem und haben maßgeblich dazu beigetragen, dass das Buch zu dem geworden ist, was es ist.

Ein Buch wird besser durch Feedback, das ist meine feste Überzeugung. Dr. Daniel Kraft kennt das Buch seit der ersten Idee und hat mir wertvolle Anregungen zur ersten Fassung des Manuskripts gegeben. Auch Dr. Brigitte Wolter hat mich bereits in der Konzeptphase auf Aspekte hingewiesen, die ich gern aufgenommen und vertieft habe. Den Teilnehmenden am Semesterkurs „Mit Freude lehren“ an der Hochschule Magdeburg danke ich für die intensiven Diskussionen und somit für die Feuerprobe. Miriam von Maydell vom Verlag Barbara Budrich gebührt mein besonderer Dank für ihre Initiative und für ihren wohlwollenden und sachkundigen Blick auf das Buch.

Für ihre Unterstützung in vielerlei Hinsicht möchte ich mich zudem bei meinen Mitarbeiterinnen Julia, Sandra, Sezgi und Isabella bedanken. Ihr habt mir den Rücken freigehalten.

Meiner Familie danke ich dafür, dass sie das Unmögliche möglich gemacht hat: Raum, Zeit und Ruhe für ein solches Buch zu finden.



# Einleitung

Lehrende an Hochschulen spüren in ihrer Tätigkeit oft Grenzen. Ihre (scheinbar bewährten) Vorgehensweisen in Lehre und Betreuung funktionieren zwar mehr oder weniger gut. Dennoch wünschen sich viele Lehrende, dass Lehre weniger belastend ist und stattdessen Freude für sie selbst und auch für die Studierenden bringt. Andere Lehrende haben resigniert und glauben kaum noch daran, dass Lehren mit Freude überhaupt möglich sein kann.

Im Folgenden skizziere ich zwei Gruppen von Lehrenden, die es in der Realität vielleicht so überhaupt nicht gibt. Zur Verdeutlichung möchte ich sie hier jedoch kontrastierend gegenüberstellen.

In welchen der folgenden Aussagen finden Sie sich eher wieder?

## Die Zufriedenen auf der Suche nach Mehr

Sie sind im Großen und Ganzen zufrieden mit Ihrer Herangehensweise an die Lehre und mit deren Ergebnissen. Dennoch suchen Sie nach Möglichkeiten, sich persönlich weiterzuentwickeln und sich als Lehrende zu professionalisieren. Sie möchten einen nächsten Schritt gehen. Sie sagen sich vielleicht:

- „Jetzt mache ich diesen Job schon seit Jahren und bin auch gut darin. Aber da muss doch noch mehr sein?“
- „Mein Vorgehen in der Lehre und meine Unterlagen optimiere ich ständig. Meine Lehrevaluationen sind entsprechend gut bis sehr gut. Dennoch habe ich das Gefühl, die Studierenden gar nicht wirklich zu erreichen.“
- „Den *Shift from Teaching to Learning* habe ich für mich vollzogen. Ich begleite die Studierenden, statt einfach nur Wissen zu vermitteln. War das schon alles?“

Eine coachende Haltung birgt für Sie ein großes Potenzial. Sie bewirkt mehr als ein weiteres Tool für die Lehre. Deswegen haben Sie wahrscheinlich zu diesem Buch gegriffen.

## Die Unzufriedenen auf der Suche nach Hoffnung

Die Lehre lässt Sie unzufrieden zurück. Sie nervt, sie schmerzt, sie ärgert Sie. Eigentlich, so Ihr Eindruck, machen Sie vieles richtig. Sie kennen Ihr Thema und bereiten sich gut vor. Sie achten auch darauf, dass Ihre Veranstaltungen interessant sind. Wenn

nur die Studierenden anders wären ... Da passt etwas nicht zusammen in Ihrer Welt und der der Studierenden. Das zeigt sich in Gedanken wie den folgenden:

- „Die Studierenden sind so anders als wir früher, sie lesen nicht mehr, sie vertiefen sich nicht in die Inhalte und denken nicht eigenständig.“
- „Die meisten Studierenden lernen nur noch für die Klausur, sie sind so zweck- und nutzenorientiert.“
- „Die Studierendenschaft ist so heterogen. Was für den einen in der Lehre funktioniert, passt für den anderen schon nicht mehr.“
- „Die Studierendenzahlen steigen, wir bekommen immer mehr ‚Masse statt Klasse‘ und sollen sehen, wie wir damit zurechtkommen.“
- „Die Studierfähigkeit ist nicht durchgängig gegeben. Viele Studierende sind zu den einfachsten Dingen nicht in der Lage. Sie bringen aus der Schule nicht das passende Rüstzeug mit.“

Würden Sie sich auch einen Weg wünschen, um die Studierenden besser zu verstehen und letztlich auch besser zu erreichen? Dann habe ich gute Neuigkeiten für Sie: Wenn Sie bereit sind, Neues anzunehmen und sich auch zu entwickeln, sind Sie hier richtig.

Bitte nehmen Sie die Bezeichnungen für die beiden Gruppen von Lehrenden nicht wörtlich und schon gar nicht persönlich. Hoffentlich definiert sich niemand als Person über den Grad seiner Zufriedenheit in Bezug auf die Lehre. Gerade Personen aus der Gruppe der „Unzufriedenen auf der Suche nach Hoffnung“ sind natürlich nicht insgesamt in ihrem Leben unzufrieden. Aber so richtige Freude kommt bei ihnen in der Lehre eben auch nicht auf, auch wenn sie wahrscheinlich schon vieles versucht haben. Gleichzeitig sind sie nicht komplett hoffnungslos. Um das deutlich zu machen, habe ich diese plakativen Bezeichnungen gewählt.

Für dieses Buch ist der Gedanke grundlegend, dass weitere Didaktik-Tools und -Methoden Lehrende nur bedingt voranbringen. Vielmehr wird durch die vorgestellten Inhalte eine tiefer gehende Beschäftigung mit der eigenen Haltung gegenüber sich selbst, gegenüber den Studierenden und gegenüber der Lehre ermöglicht. Sie erfahren, wie Sie eine coachende Haltung aufbauen können, die auf den Bausteinen Konstruktivismus, systemisches Denken und leithologische Haltung beruht, und wie Sie diese für die Lehre und die Betreuung von Studierenden nutzen können. Das bringt Ihnen Entlastung und eröffnet neue Perspektiven auf den Sinn des eigenen Tuns.

## **Für wen ist das Buch gedacht?**

Einer meiner größten Wünsche ist, dass das Buch gleichermaßen die beiden dargestellten Gruppen von Lehrenden erreicht: die „Zufriedenen auf der Suche nach Mehr“, die neugierig sind und tiefer einsteigen wollen, und auch die „Unzufriedenen auf der Suche nach Hoffnung“, die bisher noch keine für sie passende Herangehensweise gefunden haben und auch nicht wissen, wo sie noch danach suchen sollen. Das Buch

soll auch Wirkung bei jenen entfalten, die vielleicht bereits ein klein wenig resigniert haben. Bei der coachenden Haltung handelt es sich um eine Richtung, die zu erkunden sich für alle lohnt.

Das Buch soll Ihnen als Lehrenden Entlastung bringen und Ihnen das Lehren mit Freude (wieder) ermöglichen. Daher ist es besonders geeignet für:

- Lehrende an Hochschulen, die lern- und entwicklungsbereit sind und ihre Lehre qualitativ verbessern möchten;
- Lehrende an Hochschulen, die bereits viele positive Erfahrungen gesammelt haben und dennoch das Gefühl haben, auf der Stelle zu treten;
- Lehrende an Hochschulen, die bereits viele negative Erfahrungen gesammelt haben und daher die aufgeführten Schmerzpunkte kennen;
- Lehrende (v. a. Lehrbeauftragte) an Hochschulen, die erst wenig gelehrt haben und vor Frust am liebsten gleich wieder aufhören würden;
- Einsteiger:innen, die noch nicht viele Erfahrungen gesammelt haben und von vornherein ihre Haltung zur Lehre reflektieren möchten.

## Die Inhalte des Buches

Im ersten Kapitel richte ich den Blick zunächst auf *gute Lehre* und stelle einen ersten Zusammenhang zwischen Lehre und Freude her. Sie erfahren außerdem, aus welcher Perspektive ich das Buch schreibe. Coaching im Allgemeinen und Coaching im Kontext von Hochschulen ist das Thema des zweiten Kapitels. Das dritte Kapitel steht komplett im Zeichen der coachenden Haltung. Sie lesen, welches die Elemente der coachenden Haltung sind, welchen Nutzen Ihnen eine solche Haltung überhaupt bringt und schließlich, wie Sie sie erlangen können. Den Kern des Buches bildet Kapitel 4, in dem Sie lernen, wie Sie die coachende Haltung in der Lehre umsetzen können. In den beiden abschließenden Kapiteln werden einerseits die Grenzen der coachenden Haltung in der Hochschullehre thematisiert, andererseits Wege aufgezeigt, wie Sie in Sachen Coaching weitergehen könnten.

Jedes Kapitel beginnt mit einer kleinen Einführung, der Sie die wesentlichen Inhalte entnehmen können. Neben Reflexionsfragen und Impulsen finden Sie in einigen Kapiteln auch beispielhafte Dialoge zwischen Lehrenden und Studierenden, die alle besonders hervorgehoben sind,

Außerdem habe ich im Herbst/Winter 2020 Interviews mit Lehrenden geführt. Auszüge daraus finden Sie an den passenden Stellen. Um Interviewees zu finden, schickte ich eine Anfrage über einen einschlägigen Verteiler. In meinem engeren Netzwerk zeigten sich weitere Personen interessiert. Da es sich nicht um ein Forschungsprojekt handelte, konnte ich guten Gewissens eine solche Selbstselektion zulassen. Sehen Sie selbst, welche spannenden Gedanken sich in den Gesprächen entwickelten.

Das Literaturverzeichnis ist gleichzeitig als Liste voller Anregungen zu verstehen. Dort führe ich die Quellen auf, auf die ich mich bezogen habe. Aber: In diesem Buch

streife ich viele Fachdiskurse, ohne in die Tiefe zu gehen. Ich bin mir vieler dieser Diskurse bewusst, lasse sie jedoch absichtlich außen vor und greife sie nicht im Detail auf. Es handelt sich bei diesem Buch offensichtlich nicht um ein Werk mit wissenschaftlichem Anspruch, weshalb ich mir die Freiheit nehme, einen „unwissenschaftlichen“ Text zu verfassen. Vielmehr versuche ich nachvollziehbar für all jene zu schreiben, die die handlungsrelevante Seite der angesprochenen Themen kennenlernen wollen. Wer die Lektüre des Buches als Anstoß nehmen möchte, sich eingehender mit den zugrunde liegenden Theorien, Ansätzen und Gedanken auseinanderzusetzen, findet in den Literaturempfehlungen zusätzliche Hinweise für den Einstieg oder kennt zumindest die einschlägigen Begriffe, nach denen zu recherchieren ist.

## **Das Prinzip des pädagogischen Doppeldeckers**

Von wem lernen Sie persönlich lieber etwas? Von einer Person, die sich ihr Wissen nur angelesen hat, oder von einer Person, die auch eigene Erfahrungen mit den betreffenden Inhalten und Methoden gesammelt hat? Ich glaube, ich kenne die Antwort. Ihren Studierenden wird es ähnlich gehen. Auch sie werden lieber von und mit jemandem lernen, der nicht nur einen Wissens-, sondern auch einen Erfahrungsvorsprung hat.

Was ist hier also mit dem Doppeldecker gemeint? Kurz gesagt: Was Sie selbst erfahren und lernen bzw. wie Sie selbst sich entwickeln, wirkt indirekt auf Ihre Studierenden. Erst wenn Sie selbst die Hebel gefunden haben, mit denen Sie Ihre eigene Welt ändern können, sind Sie auch in der Lage, mit den Studierenden in ähnlicher Weise zu arbeiten und sie gut anzuleiten.

Die zehn Thesen zu den Doppeldeckern nehmen eine Art Scharnierstellung ein: Sie fassen einerseits zusammen, was in den vorangegangenen Kapiteln behandelt wurde. Andererseits regen sie zum Nachdenken an, ob gewisse Voraussetzungen für das Lehren in der coachenden Haltung bei Ihnen bereits gegeben sind. Dabei handelt es sich sicherlich nicht um abschließend definierte und zwingende Voraussetzungen, sondern eher um günstige Umstände, die Ihnen das Leben erleichtern, sofern sie denn zutreffen. Sie können sie gern als Zielvorstellungen für Ihre persönliche Entwicklung auffassen, wenn Ihnen das passend erscheint.

# 1. Gute Lehre

In diesem ersten Kapitel nähern wir uns aus mehreren Richtungen dem Verständnis von guter Lehre an. Woran erkennen wir gute Lehre überhaupt, und was bedeutet das für Sie als Lehrperson? Zudem erfahren Sie, was hinter dem Begriff der „Freude“ steckt und wie er sich von „Spaß“ abgrenzen lässt.

Auf der Grundlage des Humboldt'schen Bildungsverständnisses, das die individuelle Entfaltung des Menschen in das Zentrum aller Überlegungen stellt, und eines humanistischen Menschenbilds ist davon auszugehen, dass für das Lernen Orte mit einem anregenden und von Wohlwollen und Offenheit geprägten Klima hilfreich sind. In diesem Prozess des Sich-Entwickelns, des Sich-Aneignens von Inhalten und des Sich-in-der-Welt-Zurechtfindens geschieht Bildung, deren wahrer Wert weit über berufliche Verwertbarkeit hinausreicht. Gerade Hochschulen sollten solche Orte sein.

Lehre findet klassischerweise in Lehrveranstaltungen statt. An Hochschulen nehmen diese vielfältige Formen an: von Vorlesungen über Seminare und Kolloquien bis hin zu praktischen Veranstaltungen, die je nach Studiengang beispielsweise in Laboren, oder Sportstätten abgehalten werden. Ergänzend kommen Tutorien und andere unterstützende Formate hinzu. Vieles davon wird – sofern die Umstände es zulassen – in Präsenz durchgeführt, manches online.

In einem breiten Verständnis von Lehre zählt auch die Betreuung beim Anfertigen wissenschaftlicher Arbeiten dazu. Durch die Anleitung und den Austausch wird Lernen angeregt.

Das Lernen als solches benötigt keine institutionalisierte Form, es passiert allenthalben und oft nebenbei in non-formalen und informellen Settings und manchmal sogar zufällig. Auch an Hochschulen geschieht Lernen oft in der eigentlich als „Pause“ deklarierten Zeit: während eines Gesprächs mit Mitstudierenden in der Mensa, allein in der Bibliothek oder auch im Tür-und-Angel-Gespräch mit Lehrenden. Manchmal ist es nur eine kurze Antwort auf eine Frage oder eine schnelle Bemerkung, die zu einem Aha-Erlebnis führt und Lernen auslöst.

Doch welche Gedanken zum Lehren prägen das Lernen aktuell? In den zurückliegenden Jahrzehnten haben, beschleunigt durch die Bologna-Erklärung im Jahr 1999, die Kompetenzorientierung und die Studierendenorientierung im hochschuldidaktischen und -politischen Diskurs an Bedeutung gewonnen, auch wenn sie vielfach von den Studiengangsverantwortlichen und Lehrenden nur zögerlich in die Curricula integriert wurden (Ruschin, 2021, S. 364).