

Kollegiale Beratung am Berliner Zentrum für Hochschullehre.

Ein Erfahrungsbericht

Dipl.-Psych. Anja Pawelleck ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin Projektleiterin im Zertifikatsprogramm am Berliner Zentrum für Hochschullehre (BZHL). Als langjährige Beraterin, Trainerin und Coach ist sie zuständig für die Entwicklung des Zertifikatsprogramms, die Durchführung von Workshops, Kollegialen Beratungen und Didaktischen Beratungen.

Der Bologna-Prozess stellt Lehrende nicht nur in fachlicher und studienorganisatorischer Hinsicht vor große Herausforderungen. Durch den geforderten *Shift from Teaching to Learning* stehen sie auch unter einem hohen Veränderungsdruck in Bezug auf das eigene Rollenverständnis.

Kollegiale Beratung unterstützt Lehrende bei den oben genannten Veränderungsprozessen und etabliert sich zunehmend als fester Bestandteil in strukturierten hochschuldidaktischen Weiterbildungsangeboten. Der folgende Bericht soll einen Einblick in die Erfahrungen geben, die am Berliner Zentrum für Hochschullehre in den letzten zwei Jahren mit dieser Methode gesammelt wurden.

Das Berliner Zentrum für Hochschullehre (BZHL) wurde 2008 aus Mitteln des Masterplans des Berliner Senats gegründet. Es ist für die hochschuldidaktische Qualifizierung von Lehrenden aller 13 öffentlichen Berliner Hochschulen zuständig. Darunter fallen alle Statusgruppen wie Professor_innen, Wissenschaftliche Mitarbeiter_innen und Lehrbeauftragte. In Anbindung an die Idee, die Lehre vom Lernen her zu denken, verfolgt das BZHL das Ziel, die Qualität der Lehre durch Professionalisierung der Lehrtätig-

keit von angehenden und praktizierenden Hochschullehrenden nachhaltig zu verbessern. Nach dem Start mit einer offenen Workshopreihe zu hochschuldidaktischen Themen wurde das Programm schnell um weitere Qualifizierungsmaßnahmen wie strukturbildende Maßnahmen an einzelnen Hochschulen und Coachingangebote für Professor_innen erweitert.

Kollegiale Beratung wurde zunächst in einem zweisemestrigen Pilotprojekt an der HTW Berlin, einer Lehrqualifizierung für neuberufene Professor_innen und als Bestandteil einzelner Seminare, so z.B. innerhalb von Workshops zum Konfliktmanagement angeboten. Seit dem Start des Zertifikatsprogramms im März 2010 wurde sie fester Bestandteil einer systematischen Qualifizierungsreihe.

Mit der Integration der Kollegialen Beratung in das Zertifikatsprogramm folgt das BZHL den Leitlinien zur Modularisierung und Zertifizierung hochschuldidaktischer Weiterbildung (AHD 2005) der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik (dghd).

Methode der Kollegialen Beratung

„Kollegiale Beratung beschreibt ein Format personensorientierter Beratung, bei dem im Gruppenmodus wechselseitig berufsbezogene Fälle der Teilnehmenden systematisch und ergebnisorientiert reflektiert werden.“ (Tietze 2010, S.24) In der Praxis existieren verschiedene Modelle der Kollegialen Beratung. Ihnen allen ist gemeinsam, dass es sich um eine strukturierte Form der Peerberatung handelt, in der berufsbezogene Fragestellungen (Fälle) lösungsorientiert reflektiert werden. Das Format der Kollegialen Beratung ist durch sechs Merkmale charakterisiert:

- Personenorientierte Beratung
- Gruppenmodus
- Berufsbezogene Fälle
- Systematik
- Wechselseitigkeit
- Ergebnisorientierte Reflexion

Die Kollegiale Beratung am BZHL ist an das von Tietze (2003) entwickelte Modell angelehnt, findet in Gruppen von 5-10 Personen statt und folgt einem Zyklus von

sechs Phasen:

- Rollenverteilung (Rollen: Moderator_in, Fallerzähler_in, Berater_innen und ggf. Protokollant_in sowie Beobachter_in)
- Spontanerzählung mit anschließenden Verständnisfragen
- Klären der Schlüsselfrage
- Methodenwahl
- Beratung
- Abschluss

Die Rollen rotieren und werden für jeden Beratungszyklus neu verteilt. Alle Teilnehmenden beteiligen sich aktiv am Geschehen und sind gleichberechtigte Ideengeber_innen. Ziel der Kollegialen Beratung ist die Entwicklung von Lösungsvorschlägen und Entscheidungshilfen zu den vorgetragenen Fällen. Die Teilnahme und Mitarbeit ist freiwillig und verbindlich.

Rahmen und Durchführung der Kollegialen Beratung

Die Kollegiale Beratung ist in das erste Modul des Zertifikatsprogramms integriert. Im ersten Modul werden an 2 x 2 Workshoptagen zunächst die Grundlagen des Leh-

rens und Lernens gelegt. Dies umfasst eine Einführung in sozialpsychologische Theorien und Lerntheorien. Darüber hinaus werden den Teilnehmer_innen Instrumente an die Hand gegeben, wie sie die Stofffülle für ihre Lehrveranstaltungen durch das Setzen von Lernzielen reduzieren und damit ihre Lehrveranstaltungen besser planen können. Hierzu lernen sie Methoden der Stoffreduzierung und aktivierende Lehrmethoden kennen. Beginnend nach dem ersten Workshop von Modul I finden drei Termine zur Kollegialen Beratung statt. Darüber hinaus werden die Teilnehmenden von didaktischen Expert_innen einmal in einer Lehrveranstaltung besucht (Lehrhospitation) und es findet zum Abschluss eine strukturierte Selbstreflexion statt.¹

Das erste Modul wurde bewusst so konzipiert, dass die Teilnehmenden sich dort als Teil einer festen Lerngruppe erleben und sie diese Erfahrungen auch auf ihre Arbeit mit den Studierenden übertragen können. Zur Reflexion werden die Teilnehmenden mit Methoden wie Feedback (Fengler 2004) vertraut gemacht und in die Themenzentrierte Interaktion (TZI) eingeführt. „Ausführungen zu TZI – verstanden als hochschuldidaktisches Prinzip

¹ Nähere Informationen zum Zertifikatsprogramm finden sie unter <http://www.bzhl.tu-berlin.de/index.php?id=84>

– vermitteln Aufschluss darüber, wie selbstverantwortliches Lernen zustande kommen kann. Ein erster Schritt liegt in der Anbahnung eines persönlichen Bezugs zum Thema, das neben kognitiven (auch) emotionale Anteile einschließt. Schon hier wird die persönliche Aktivität des Einzelnen gefordert. Diese Herausforderung kann er jedoch nur in einem Klima des Vertrauens annehmen, das ihn mit seinen individuellen Einsichten und Bedürfnissen stützt.“ (Mann/Thomas 2004, 259) Da die Teilnehmenden als Studierende häufig selbst Hochschullehrende erlebt haben, die ausschließlich an der Wissensvermittlung orientiert waren, verfügen sie teilweise über keine anderen Vorbilder für die eigene Lehre und haben ein traditionelles Rollenverständnis. Der soziale Lernprozess und die aktive Teilnahme an den Workshops sollen sie für andere Ebenen des Lehrens und Lernens sensibilisieren. Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernprozess mittels TZI und der damit entstehenden Verbindlichkeit und Vertraulichkeit innerhalb der Lerngruppe legt somit die Grundlage für die Kollegiale Beratung, für die Vertrauen eine wichtige Voraussetzung ist.

Kollegiale Beratung findet am BZHL im Modul I an drei Abendterminen à drei Zeitstunden statt. Während in der klassischen Form der Kollegialen Beratung alle Teilneh-

menden die gleiche Verantwortung für den Prozess der Beratung haben, wird im BZHL die erste Sitzung durch eine_n Experten_in geleitet.² Gerade Teilnehmende, die bisher keine Erfahrungen mit Formen der Peerberatung gemacht haben, wünschen sich eine intensive Einführung der Methode und auch eine expertengestützte Durchführung. Nachdem beim ersten Termin die Runde extern moderiert wurde, übernehmen die Teilnehmenden die Moderation ab dem zweiten Termin selbst. Der/die externe Experte_in zieht sich immer mehr aus dem Prozess der Beratung zurück und greift nur noch ein, wenn die Akteure im Prozess in Schwierigkeiten geraten. So ist es z.B. immer wieder zu beobachten, dass es den Moderierenden schwer fällt, in ihrer Rolle zu bleiben und nicht auch Beratende zu werden, oder dass Unsicherheiten bei der Leitung des Gesamtprozesses entstehen. Hier bekommen sie in Form von „Regieanweisungen“ Unterstützung durch die/den Experten_in. Es ist festzustellen, dass die Teilnehmenden immer stärkere Verant-

² Tietze (2010) merkt hierzu an, dass die Kollegiale Beratung erst seit Mitte der 90er Jahre außerhalb psycho-sozialer Kontexte Verbreitung in der Personal- und Führungskräfteentwicklung fand, so auch bei Hochschullehrenden. Akteure im psycho-sozialen Kontext würden die Beratungen meist selbst initiieren, wohingegen in anderen Bereichen der Anstoß von außen komme. Dies gehe mit der Notwendigkeit einher, die Methode genau einzuführen.

wortung für den Prozess übernehmen, sobald sie einmal die Sinnhaftigkeit des strukturierten Vorgehens erlebt haben. Gerade beim ersten Termin dauern die Kollegialen Beratungen meist länger als die in der Methode vorgesehenen 30-45 Minuten, da nicht nur die Fälle behandelt werden, sondern auch noch Fragen zur Methode geklärt werden.

Konkrete Phasen der Kollegialen Beratung und Erfahrungen am BZHL

Seit 2009 wurden am BZHL über 20 Kollegiale Beratungsgruppen initiiert. Das Besondere der Gruppen ist die äußerst heterogene Zusammensetzung der Teilnehmenden, da sie nicht nur aus verschiedenen Fachbereichen, sondern auch aus unterschiedlichen Hochschulen kommen und sich aus allen Statusgruppen zusammensetzen. Hierbei ist auffällig, dass die Teilnehmenden nach den ersten Workshoptagen durchaus äußern, dass sie zu Beginn der Qualifizierung über die Zusammensetzung der Lerngruppe verunsichert waren. Im Prozessverlauf spielen die hierarchischen Unterschiede durch die soziale Interaktion hingegen gar keine Rolle mehr. Die durch die Diversität zustande kommenden unter-

schiedlichen Sichtweisen und Erfahrungswelten werden durch die Teilnehmenden als sehr inspirierend und hilfreich wahrgenommen, besonders in den Beratungssequenzen.

Die Teilnehmer_innen der Kollegialen Beratungsgruppen kennen sich bereits aus mindestens zwei vorangegangenen Workshoptagen und sind durch Micro-Teaching-Prozesse während der Workshops intensiv mit Feedback- und Reflexionsprozessen vertraut.

Phase 0

Zu Beginn jeder Kollegialen Beratung gibt es ein Einstiegsblitzlicht, in dem die Teilnehmenden Gelegenheit haben, aktuelle Themen anzusprechen oder den anderen mitzuteilen, wie sich ein Fall aus der letzten Kollegialen Beratung ggf. weiterentwickelt hat.

Im Anschluss werden in Murmelgruppen aktuelle Anliegen gesammelt und dann durch Gewichtung entschieden, welche Fälle in der Sitzung behandelt werden sollen.

Wiederkehrende Themen in der Kollegialen Beratung

am BZHL sind z.B.:

- das eigene Rollenverständnis in der Lehre,
- Schwierigkeiten bei der Durchführung von Lehrveranstaltungen,
- der Umgang mit fordernden Studierenden,
- Studierende, die Beratungsangebote nicht annehmen
- das Bewerten von Klausuren, Präsentationen und Hausarbeiten und
- der Widerstand von Studierenden gegenüber Methoden der aktivierenden Lehre.

In den Beratungsgruppen für neuberufene Professor_innen stehen zudem Themen wie Schwierigkeiten mit Kolleg_innen in den eigenen Fachbereichen, akademische Selbstverwaltung und Zeitmanagement im Vordergrund. Von der ersten Sitzung zur zweiten und dritten ist häufig nach einer anfänglichen Vorsicht bei der Wahl der Fälle eine schnelle Vertiefung der Themen und auch der Inhalte der Beratung festzustellen.

Phase 1 – Die Rollenbesetzung

Durch die Wahl eines Falles steht der/die Fallerzähler_in fest und es können die anderen Rollen (Moderation,

Beratende und bei Bedarf Protokollant_in) besetzt werden. Handelt es sich um eine größere Gruppe, werden manchmal noch Beobachtende benannt, die im Sinne des systemischen Ansatzes die sogenannte „reflektierende Position“ einnehmen und die Aufgabe haben, den Prozess der Beratung von außen zu beobachten (Anderesen 1990).

Phase 2 – Die Spontanerzählung

Ist entschieden, wer seinen Fall vorstellt, beginnt der/die Fallgeber_in mit der sogenannten Spontanerzählung des Falles. Wichtig ist hierbei, dass der Moderierende darauf achtet, dass der/die Fallerzähler_in seinen/ihren Fall ohne Unterbrechung vorstellen kann. Verständnisfragen sollen erst hinterher gestellt werden.

Phase 3 – Die Schlüsselfrage

Sind alle Verständnisfragen nach der Fallerzählung geklärt, geht der Moderierende zur Phase der Schlüsselfrage über. Diese soll erschließen, welches Ziel der/die Fallerzähler_in mit der Beratung verbindet. Das Finden der richtigen Schlüsselfrage ist entscheidend für die Qualität der Beratung. Gerade in der ersten und zweiten Sitzung werden die Teilnehmenden sensibilisiert, präzise Fragestellungen zu finden.

Phase 4 – Die Methodenwahl

Die Methode, mit der die Beratung durchgeführt werden soll, kann von den Moderierenden, dem/der Fallerzähler_in oder den Beratenden vorgeschlagen werden. Hierzu bieten sich eine Reihe von Methoden der Ideen- und Entscheidungsfindung an (Schlee 2008; Tietze 2003). Beim ersten Treffen wird immer vorab geklärt, welche Expertise in Bezug auf die Kollegiale Beratung und die entsprechenden Methoden bei den Teilnehmenden schon vorhanden ist und genutzt werden kann. Der Einsatz der Methoden hängt auch von der Vertrautheit der Gruppe mit unterschiedlichen Methoden ab. Manche Gruppen konzentrieren sich ausschließlich auf die inhaltliche Beratung, in anderen, meist geübteren Gruppen, besteht ein großes Interesse, durch die „richtige“ (zu einem Fall passende) Methode die Qualität der Beratung zu steigern.

Unserer Erfahrung nach ist es entscheidend, nur Methoden zu verwenden, mit denen sich zumindest die jeweils Moderierenden sicher fühlen. Es wird darauf geachtet, dass die Teilnehmenden mindestens drei verschiedene Methoden erfahren und anwenden. Auf der Metaebene wird die Erfahrung mit den Methoden zum Schluss jeder Sitzung noch einmal ausgewertet. Typische Methoden, die in der Beratung eingesetzt werden, sind Brainstor-

ming, Kopfstandbrainstorming und Reflecting Team. Je nach Gruppe und Leitung können auch speziellere Methoden wie z.B. das innere Team oder eine Aufstellung im Raum verwendet werden.

Phase 5 – Der Beratungsprozess

Beim Beratungsprozess setzt Tietze (2003) eine Beratungszeit von zehn Minuten an.

Im BZHL planen wir für die Gruppen etwa die doppelte Beratungszeit ein, da die Orientierung in dem Format der Kollegialen Beratung anfänglich mehr Zeit in Anspruch nimmt.

Im Beratungsprozess sind die Moderierenden besonders gefragt, da die Teilnehmenden, vor allem wenn sie noch nicht so vertraut mit der Methode sind, ihren Diskussionsprozess ungern abbrechen.

Phase 6 – Der Abschluss

Zum Abschluss wird der/die Fallerzähler_in noch einmal gebeten mitzuteilen, welche Ideen für ihn/sie interessant und hilfreich waren. Je nach Thema wird die Kollegiale Beratung auch mit einer sogenannten Sharing-Runde abgeschlossen, in der alle Teilnehmer_innen noch einmal ihre Erfahrungen zu dem Beratungsthema teilen.

Was das Format an Hochschulen leisten kann: Teilnehmer_innen-Stimmen

Die Teilnehmenden am Zertifikatsprogramm reflektieren ihren Lernprozess im ersten Modul nach einem strukturierten Leitfadens, in dem auch nach den Erfahrungen in der Kollegialen Beratung gefragt wird. Uns hat am BZHL interessiert, ob die Methode die Lehrenden unterstützt und was für die Lehrenden bei dieser Methode im Vordergrund stand. Im Folgenden werden einige Rückmeldungen aus den anonymisierten Selbstreflexionen der Teilnehmenden zitiert (BZHL 2011).

Zuerst einmal war es die Möglichkeit, überhaupt in einen fachlichen und überfachlichen Austausch mit anderen Lehrenden treten zu können und dadurch unterschiedliche Sichtweisen auf eine Fragestellung zu bekommen:

In meinem Arbeitsalltag ergibt sich ansonsten nur sehr selten die Gelegenheit zum fundierten Austausch mit anderen Lehrenden, die Diskussion eigener und fremder Lehrsituationen gibt mir weitere Sicherheit und Souveränität in meiner Lehre und in meinem Rollenverständnis als Dozentin, durchaus auch durch die deutlich werdenden Differenzen mit Kolleg_innen: Meine erste Lehre aus

der Beratung ist, dass gut Lehre ganz unterschiedlich aussehen kann und vor allem authentisch sein sollte.

Für viele Lehrende war es auch sehr entlastend zu hören, dass viele ihrer Kolleg_innen mit den gleichen Herausforderungen zu kämpfen haben. Hier wurde gerade die große Heterogenität der Gruppen gewürdigt:

Hier war für mich besonders hilfreich, dass viele Situationen, die ich bei meinen Vorlesungen erlebt habe, fächer- oder sogar hochschulübergreifend ähnlich gelagert sind und man nicht „alleine“ mit der Situation ist.

Auf der anderen Seite hat man gleichzeitig verstanden, dass auch fachfremde Kollegen unterschiedlichen Alters mit ähnlichen Problemen zu kämpfen hatten. Der Erfahrungsaustausch war eine zusätzliche Ideen- und Inspirationsquelle.

In Bezug auf die Möglichkeit, die Kollegiale Beratung in den eigenen Fachbereichen einzuführen, gibt es unterschiedliche Stimmen:

In Bezug auf meinen Alltag ist diese Form der Kollegialen Zusammenarbeit jedoch fraglich. Fachliche Probleme

me löse ich auf kürzerem Wege, alle anderen Probleme sind häufig Probleme mit den anderen Kollegen oder den Vorgesetzten.

Ich habe bereits angeregt eine Kollegiale Beratung zumindest auf Assistenten-Ebene an unserem Fachbereich einzuführen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass viele Teilnehmende überrascht waren, wie viele Ideen zu einem bestimmten Problem in so kurzer Zeit gesammelt werden können. Die Fallgeber_innen haben mehrheitlich berichtet, dass die Sichtweisen der Anderen zur Klärung der eigenen Position sehr wertvoll waren. Häufig fiel es den Fallgeber_innen schwer, nichts zu der Diskussion beitragen zu dürfen. Andersherum haben alle Teilnehmenden auch mehrheitlich berichtet, wie viel sie selbst aus den Fällen der anderen gelernt haben (vgl. Lippmann 2009, 18). Hier scheint die Kollegiale Beratung fragmentarisches und exemplarisches Lernen in starkem Maße zu ermöglichen (Schmid/Veith/Weidner 2010). Da viele Teilnehmende, die nicht aus den Sozialwissenschaften kommen, mit diesen Methoden völlig unvertraut sind, wurde die Anwesenheit einer externen Leitung auch immer sehr wertgeschätzt.

Fazit

Der Nutzen für den Hochschulkontext scheint also besonders der fachliche und überfachliche Austausch zu sein, der zwischen Lehrenden häufig zu kurz kommt. Indem sichtbar wird, dass Andere mit den gleichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben wie man selbst, erleben Lehrende die Kollegiale Beratung als Entlastung. Außerdem ist festzustellen, dass sie zu einer größerer Vernetzung der Lehrenden untereinander führt und damit zum Aufbau einer Unterstützungskultur über die Fachbereiche und Hochschulen hinweg.

Da das Format durch die Teilnehmenden so positiv aufgenommen wird, ist geplant, engagierte Lehrende aus dem Zertifikatsprogramm als Multiplikator_innen zu gewinnen: zum einen, um hochschulübergreifende und fachbezogene Kollegiale Beratungsgruppen zum vertieften Einstieg in fachdidaktische Fragen zu initiieren und zum anderen, um erworbene Kompetenzen wieder an die Fachbereiche zurückzubringen und ggf. dort eigene Kollegiale Beratungsgruppen zu initiieren.

Literatur

Andersen, T. (1990): Das reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge. Dortmund: Modernes Leben.

Arbeitsgemeinschaft Hochschuldidaktik (2005): Leitlinien zur Modularisierung und Zertifizierung hochschuldidaktischer Weiterbildung. (Beschluss der Mitgliederversammlung der AHD vom 8.3.2005. Verfügbar unter: http://www.dghd.de/akko_download [05.05.2011]).

BZHL (2011): Selbstreflexionen zu Modul I des Zertifikatsprogramms. (Unveröffentlichte Dokumente). Berlin

Fengler, J. (2004): Feedback geben. Strategien und Übungen. Weinheim: Beltz.

Langmaack, B., Braune-Krickau, M. (1995): Wie die Gruppe laufen lernt. Weinheim: Beltz.

Lippmann, E. (2009) Intevision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. Berlin: Springer.

Mann, R., Thomas, K. (2004): TZI an der Hochschule. Gegen die akademische Trockenheit. In: Langmaack, B.: Einführung in die Themenzentrierte Interaktion (S. 258-263). Weinheim: Beltz.

Schlee, J. (2008): Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe. Stuttgart: Kohlhammer.

Schmid, B., Veith, T., Weidner, I. (2010): Einführung in die Kollegiale Beratung. Heidelberg: Carl-Auer.

Schulz von Thun, F., Tietze, K.-O. (2003): Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Miteinander reden. Reinbek: Rororo.

Tietze, K.-O. (2010): Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von Kollegialer Beratung: Theoretische Entwürfe und empirische Forschung. Wiesbaden: Vs-Verlag.