

Hochschule Bremerhaven

8°35' E

53°32' N

Die Hochschule am Meer

Antrag zur Teilnahme am Wettbewerb **Exzellente Lehre** von Kultusministerkonferenz und Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft



30. August 2009

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	3
2. Profil und Leitbild der Hochschule Bremerhaven	3
3. Die stetige qualitative Weiterentwicklung der Lehre	4
4. SWOT-Analyse von Lehre und Studium.....	5
5. Nächste Schritte zur Weiterentwicklung der Lehre.....	5
6. GUUGLE – das Konzept.....	6
6.1 GUUGLE -Komponente: Professionelle Lehr/Lern-Gemeinschaften (PLG)	8
6.2 GUUGLE -Komponente: Kopplung mit studentischer Arbeitsgruppe	8
6.3 GUUGLE -Komponente: Jährliche Lehr/Lern-Konferenz.....	9
6.4 GUUGLE -Komponente: Begleitende Forschung	9
7. Vorstudien, Voraussetzungen und aktueller Stand von GUUGLE	9
7.1 Vorstudien zu GUUGLE	9
7.2 Voraussetzungen für GUUGLE	10
7.3 GUUGLE –Start im Sommersemester 2009	10
7.4 GUUGLE im Wintersemester 2009/2010.....	11
8. Beantragte Förderung für GUUGLE	12
9. Fazit.....	13
10. Verwendete Literatur.....	15
Anhang A: GUUGLE -Zeitplan	16
Anhang B: GUUGLE -Mittelbedarfsplan	16

Ansprechpartner bei inhaltlichen Fragen

Prof. Dr. Wolfgang Lukas
(0471) 4823-340
wlukas@hs-bremerhaven.de

Prof. Dr. Michael Vogel
(0471) 4823-215
mvogel@hs-bremerhaven.de

1. Zusammenfassung

GUUGLE – gut und gerne lehren – ist ein Programm zur didaktischen Weiterqualifizierung der Lehrenden durch selbstgesteuerte, kollegial durchgeführte Maßnahmen. Die Förderung reflexiver Praxis und situiereten Lernens stehen dabei im Vordergrund. Zugleich ist **GUUGLE** ein Programm, mit dem ein grundlegender Kulturwandel in Gang gesetzt werden soll, hin zu mehr didaktischer Experimentierfreude, zu mehr Austausch über die Lehre und zur Entwicklung der Hochschule von einer Lehranstalt zu einer Lernanstalt.

GUUGLE ist ein komplexes Maßnahmenpaket, bestehend aus professionellen Lehr/Lern-Gemeinschaften, der Kopplung mit einer studentischen Arbeitsgruppe zum Thema Lernen und Lehre, einer jährlichen Lehr/Lern-Konferenz, begleitender Forschung sowie intensiver interner und externer Kommunikation. **GUUGLE** ist dabei auf Nachhaltigkeit angelegt.

GUUGLE setzt parallel auf Einzel-, Gruppen- und Hochschulebene an, um sowohl die individuelle Lehrkompetenz zu steigern, als auch die Fähigkeit der gesamten Organisation, gute Lehre hervor-zubringen, zu verbreiten und weiterzuentwickeln. Die nötige Verdichtung des kollegialen Netzwerks, die Intensivierung von Austausch und Zusammenarbeit, die laufende Thematisierung von Lernen und Lehren sowie die Einspeisung neuer Ideen erfolgt im Rahmen von **GUUGLE**.

Wie die erste professionelle Lehr/Lern-Gemeinschaft als **GUUGLE**-Pilotprojekt im Sommer 2009 gezeigt hat, besteht eine hohe Teilnahmebereitschaft seitens der Lehrenden. Die aktuelle studentische Initiative, eine eigene Arbeitsgruppe zum Thema Lernen und Lehre zu starten und sich mit Hochschullehrern¹ auszutauschen, ergänzt die günstigen Voraussetzungen für **GUUGLE**.

2. Profil und Leitbild der Hochschule Bremerhaven

Die Hochschule Bremerhaven ist eine staatliche Fachhochschule mit 2800 Studierenden. Sie verfügt über ein ausgeprägtes maritimes Profil, das sie nicht nur ihrer geographischen Lage an der Mündung der Weser in die Nordsee verdankt, sondern auch ihrer Geschichte, die immer eng mit der Seefahrt verbunden war, sowie ihrer sehr erfolgreichen maritim orientierten Differenzierungsstrategie bei der Entwicklung und Ansiedlung neuer, innovativer Studienangebote, z.B. Maritime Technologien, Cruise Industry Management, Logistics Engineering and Management, Schiffsbetriebstechnik, Windenergie-technik, Integrated Safety and Security Management.

Das Leitbild, das vor einigen Jahren unter breiter Beteiligung der Hochschulangehörigen erarbeitet wurde, trägt die Überschrift „Eine neue, eine andere Hochschule!?“ Während das Ausrufezeichen den Wunsch nach Besonderheit, Alleinstellung und eigener Identität betont, steht das Fragezeichen für ein selbstkritisches, hinterfragendes und zugleich neugieriges Selbstverständnis. Das Leitbild unterstreicht „die Bildungs- und Ausbildungsansprüche der Studierenden als zentrale Herausforderung“, an der alle Angehörigen der Hochschule beteiligt sind. Weiter heißt es im Leitbild: „Durch zukunftsorientierte Studiengänge kräftigt die Hochschule Bremerhaven ihre Besonderheit und Selbständigkeit. Die Lehre wird einer stetigen qualitativen Weiterentwicklung unterzogen.“

¹ In diesem Antrag werden für nicht näher bezeichnete Personen und Gruppen männliche Bezeichnungen (Professoren, Teilnehmer etc.) verwendet. Diese Bezeichnungen sind ausdrücklich geschlechtsneutral gemeint und sollen lediglich die Sprache vereinfachen.

3. Die stetige qualitative Weiterentwicklung der Lehre

Die Selbstverpflichtung zur stetigen qualitativen Weiterentwicklung der Lehre wurde durch den Akademischen Senat mit der Verabschiedung von „Konzept und Verfahren zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre an der Hochschule Bremerhaven“ formal verankert. In diesem Papier wurden die Qualitätskriterien der KMK für Studium und Lehre übernommen und entweder als bereits erfüllt oder als Handlungsbedarf identifiziert. Der damals festgehaltene Handlungsbedarf dient seither als Arbeitsprogramm für Gremien, Rektorat, Dekanate und Studiengänge. Wie ernst dieses Arbeitsprogramm genommen wird, zeigen die guten Fortschritte, die inzwischen erzielt worden sind.

Sämtliche Studiengänge sind auf Bachelor/Master umgestellt und akkreditiert worden. Kennzahlen zu Studium und Lehre werden vom personell aufgestockten Hochschulcontrolling laufend erhoben, ausgewertet und den Entscheidungsträgern bereitgestellt. Interne Daten werden durch extern erhobene ergänzt, z.B. Absolventinnenbefragungen in Kooperation mit dem INCHER-Kassel. Eine ebenfalls durch den Akademischen Senat beschlossene Ordnung regelt die einheitliche Durchführung halbjährlicher Lehrevaluationen durch Studierende. Das Evaluationsverfahren wird derzeit mit professioneller Unterstützung automatisiert. Die räumliche und zeitliche Planung von Lehrveranstaltungen und Prüfungen erfolgt mittels Software, die die Studierbarkeit der Angebote durch Überschneidungsfreiheit sicherstellt.

In Leistungsvereinbarungen mit W-besoldeten Professorinnen werden Ziele mit Bezug zur Lehre festgelegt, z.B. Studiengangentwicklung, Pflege und Ausbau der Websites von Studiengängen, Alumni-Aktivitäten, Mentoring, Betreuung von Lehrbeauftragten und Fachbeiräten. Seit 2008 wird mit Unterstützung des Vereins zur Förderung der Hochschule Bremerhaven ein mit 2000 € dotierter Teaching Award verliehen. Alle Studiengänge verfügen über Intranet-Lösungen, über die ein wichtiger Teil der Betreuung Studierender stattfindet. Studienbeiträge haben die Einrichtung einer beträchtlichen Zahl von Tutorien ermöglicht. Im Studium Generale, aber zunehmend auch in den Studiengängen, werden überfachliche Qualifikationen und Kompetenzen vermittelt. Durch gezielte Maßnahmen zur Internationalisierung konnte die Zahl Austauschstudierender deutlich gesteigert werden. Schon seit 2003 wird außerdem eine internationale Summer School durchgeführt.

Durch Schnupperstudium für Schüler, den Girls' Day, Tage der Offenen Tür, Sonderveranstaltungen für Schulen in der Region, Messebesuche, eine Palette zielgruppenspezifischer Informationsbroschüren, zentrale und studiengangseigene Studienberatung und Internetseiten sowie mit einem eigens zu diesem Zweck ausgestatteten Bus macht die Hochschule Bremerhaven auf ihre Studienangebote aufmerksam. Zur Studienvorbereitung werden Brückenkurse in den Sommermonaten angeboten. Für ausländische Studierende stehen außerdem Deutschkurse zur Verfügung. Um Studierenden mit Kindern möglichst gute Bedingungen zu bieten, wurde ein spezieller Maßnahmenkatalog umgesetzt, was 2008 zur Zertifizierung als „familiengerechte Hochschule“ führte.

Weiterbildungsangebote reichen von Tages- und Wochenseminaren für Beschäftigte der Tourismusbranche über das fünfmonatige Zusatzstudium ‚Praxismanagement für Ärzte, Zahnärzte und Psychologen‘ bis hin zum einjährigen Weiterbildungsstudium Communication Center Management mit Hochschulzertifikat und IHK-Abschluss.

Und nicht zuletzt verfügt die Hochschule Bremerhaven auf ihrem kleinen Campus über gute und architektonisch sehr ansprechende Räumlichkeiten, die 2010 noch erweitert werden.

4. SWOT-Analyse von Lehre und Studium

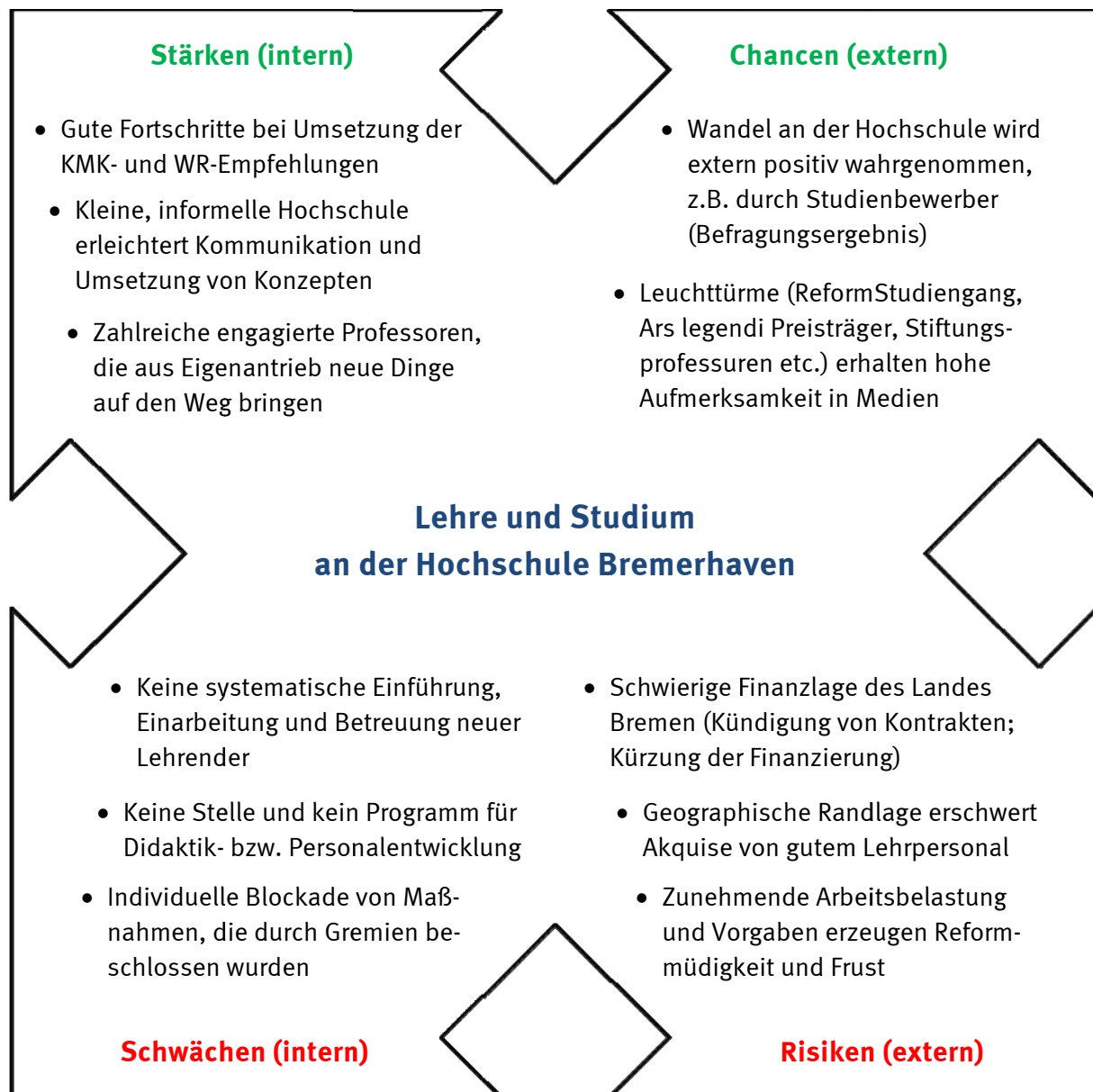


Abb. 1: SWOT-Navigator

5. Nächste Schritte zur Weiterentwicklung der Lehre

Das eingangs erwähnte „Konzept und Verfahren zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre an der Hochschule Bremerhaven“ enthält noch eine Reihe zu realisierender Maßnahmen, an denen entweder bereits gearbeitet wird oder die bei nächster Gelegenheit auf die Tagesordnung rücken sollen. Hierzu gehören vor allem die hochschulweite Übernahme studiengangindividuell bewährter Qualitätssicherungsmaßnahmen, die konsequente Umsetzung und Optimierung bereits beschlossener Maßnahmen in einzelnen Studiengängen, die Implementierung von HISPOS zur Prüfungsverwaltung, die Kopplung dieses Systems mit der Lehrevaluationsdatenbank zur automatischen Übernahme von Studierenden- und Veranstaltungsdaten, die Erhebung und Bereitstel-

lung weiterer Steuerungsdaten durch das Controlling und die Einrichtung eines Career Service zur Berufsberatung und Arbeitsvermittlung.

Der wichtigste noch offene Punkt dieses Arbeitsprogramms ist die systematische Weiterqualifizierung der Lehrenden. Die Personalentwicklung der Hochschullehrer kam in der Vergangenheit deutlich zu kurz und ist heute, wie in der SWOT-Analyse dargestellt, eine wesentliche Schwachstelle der Hochschule Bremerhaven. Sie steht möglicherweise mit der Blockadehaltung einzelner Professoren (siehe Schwächen) und mit einer gewissen Reformmüdigkeit (siehe Risiken) im Zusammenhang. Entsprechend bildet ein Konzept zur Förderung der Lehrkompetenz den Gegenstand dieser Bewerbung:



Das Konzept stammt von zwei Professoren, die es weder als Funktionsträger noch im Auftrag, sondern aus persönlichem Antrieb und Bedürfnis bereits 2008 entwickelt haben:

- Prof. Dr. Wolfgang Lukas (Soziologe mit langjähriger Erfahrung als Berater für Organisationsentwicklung und Change Management)
- Prof. Dr. Michael Vogel (Ökonom, Hochschulforscher, Ars legendi Preisträger und Leiter eines vom Stifterverband prämierten Reformstudiengangs).

Nicht nur durch seine Entstehung stellt **GUUGLE** einen Gegenentwurf zu den anderen, zentral beschlossenen oder veranlassten Maßnahmen dar. Auch das Konzept selbst setzt auf dezentrale, kollegiale und selbststeuernde Initiativen. Es entspricht damit einer weiteren Maxime aus dem Leitbild der Hochschule: „Eigenverantwortung ist Handlungsprinzip.“

6. **GUUGLE** – das Konzept

Als kleine Fachhochschule verfügt die Hochschule Bremerhaven über keine Planstelle für Personalentwicklung und auch über kein entsprechendes eigenes Programm. Lehrende haben zuweilen die Möglichkeit, an hochschuldidaktischer Weiterbildung der 70 km entfernten Universität Bremen teilzunehmen. Doch stießen diese Angebote stets nur auf geringes Echo.

Das Problem, dass freiwillige Qualifizierungsprogramme für Hochschullehrer nur von einer kleinen Gruppe Interessierter genutzt werden, ist weithin bekannt (Pötschke, 2004). Hinzu kommt, dass hochschuldidaktische Kurse häufig nur von geringer oder kurz anhaltender Wirkung auf die Lehre der Teilnehmer zu sein scheinen (Weimer, 2007), während das kollegiale Umfeld, das gelebte Verständnis von Professionalität, die informelle Hochschulkultur und die (nicht) bestehenden Anreizsysteme sich deutlich stärker und nachhaltiger auf die Lehre auswirken.

Aus diesem Grund wird in der Literatur die Vorstellung kritisiert, schlechte Hochschullehre sei vorrangig ein individuelles Problem; tatsächlich sei es vielmehr ein systemisches (Trowler und Bamber, 2005). Personalentwicklung greife zu kurz und müsse von Organisationsentwicklung flankiert werden.

GUUGLE baut auf diesen Erkenntnissen auf, indem es Personal- und Organisationsentwicklung integriert. Das Ziel von **GUUGLE** ist die Förderung der Lehrkompetenz, jedoch nicht nur im Sinne einer verbesserten individuellen Handlungskompetenz der Lehrenden, sondern auch im Sinne einer organisationalen Kompetenz. Unser Anspruch ist dabei nicht bescheiden.

Durch **GUUGLE** soll in den nächsten fünf Jahren an der Hochschule Bremerhaven ein kultureller Wandel in Gang gesetzt werden, der die kollektive Reflektion und Kommunikation über Lernen und Lehren sowohl unter den Hochschullehrern, als auch zwischen ihnen und den Studierenden zur Normalität werden lässt. Damit soll verbunden sein:

- eine zunehmende Betonung von Lernen gegenüber Lehren,
- ein ständiger Zufluss und Austausch neuer Ideen und Erkenntnisse zu Lernen und Lehren,
- die wachsende Bereitschaft der Hochschullehrer, neue didaktische Möglichkeiten auszuprobieren und ihre dabei gemachten Erfahrungen weiterzugeben.

Die Hochschule Bremerhaven soll sich also von einer Lehranstalt in eine Lernanstalt wandeln. Ein solcher Paradigmenwechsel (Barr und Tagg, 1995) erfordert aus unserer Sicht, dass die Hochschullehrer selbst aktiv und bewusst in Lernprozesse eingebunden sind und dass Lernen laufend und immer wieder neu thematisiert wird. Dies soll **GUUGLE** leisten.

GUUGLE basiert auf vier Leitprinzipien. Alle Maßnahmen sollen prinzipiell:

- von Hochschullehrern thematisch selbst bestimmt werden (Selbststeuerung);
- von mehreren Hochschullehrern gemeinsam durchgeführt werden (Kooperation);
- Erfahrungen der Hochschullehrer zum Gegenstand machen (reflexive Praxis);
- im Kollegenkreis an der Hochschule stattfinden (situiertes Lernen).

Selbststeuerung soll die Akzeptanz von Maßnahmen sicherstellen, Kosten sparen, indem auch weiterhin keine Verwaltungsstelle für Personal- und Organisationsentwicklung benötigt wird, und dadurch die Nachhaltigkeit fördern. Die Betonung von Kooperation soll Einzelgängertum und Isolation entgegenwirken, die oft mit dem Lehrberuf verbunden sind (siehe auch Abschnitt 7.1). Reflexive Praxis (Schön, 1983) dient der bewussten, kritischen Verarbeitung persönlicher beruflicher Erfahrungen, um daraus zu lernen. Die Durchführung aller Maßnahmen durch Kollegen für Kollegen und die Einbettung der Maßnahmen in den beruflichen Alltag der Hochschullehrer schließlich dienen situiertem Lernen, d.h. der sozialen Verankerung von Lernen im eigenen Arbeitskontext (Lave und Wenger, 1991; Wenger, 1998).

GUUGLE soll aus folgenden Komponenten bestehen, die weiter unten erklärt werden:

- professionellen Lehr/Lern-Gemeinschaften,
- Kopplung mit einer studentischen Arbeitsgruppe zum Thema Lernen und Lehre,
- jährlicher Lehr/Lern-Konferenz,
- begleitender Forschung.

Professionelle Lehr/Lern-Gemeinschaften, Lehr/Lern-Konferenz und die studentische Arbeitsgruppe sind nicht nur als Gelegenheiten zum Lernen gedacht, sondern ganz maßgeblich auch als kulturstiftende Elemente, die für den Prozess des Kulturwandels essentiell sind. Die begleitende Forschung wirkt als „Messfühler“, um Fortschritte und Korrekturbedarf festzustellen, aber auch, um im Nachhinein **GUUGLE** als Ganzes evaluieren zu können und daraus zu lernen. Unterstützt werden alle diese Bausteine durch intensive interne und auch externe Kommunikation.

GUUGLE steht nicht nur für „gut lehren“, sondern auch für „gerne lehren“. Dies drückt unsere Überzeugung aus, dass gute Lehre sowohl von Fachkompetenz und der Beherrschung bestimmter Lehrmethoden abhängt, wie auch von der Einstellung gegenüber Studierenden, der Lehre und dem Lehrberuf. Darum soll **GUUGLE** nicht nur die Auseinandersetzung der Hochschullehrer mit methodischen und didaktischen Aspekten der Lehre fördern, sondern auch die Beschäftigung mit der eigenen beruflichen Identität, der Auffassung von Professionalität und der Haltung zur Lehre.

6.1 **GUUGLE**-Komponente: Professionelle Lehr/Lern-Gemeinschaften (PLG)

Eine professionelle Lehr/Lern-Gemeinschaft (PLG) ist eine Gruppe von sechs bis zwölf Hochschullehrern, die sich dazu verpflichten, für ein Jahr gemeinsam auf ein selbstgesetztes Ziel hinzuarbeiten. Das Ziel soll ihre eigene Lehre betreffen (z.B. bestimmte Lehrmethoden, Leistungskontrolle und Feedback, Beratung und Coaching von Studierenden, Curriculum Design) und von ihnen selbst erreichbar sein.

PLG geben sich selbst einen Arbeitsplan für das Jahr, werden von einem Teilnehmer moderiert und greifen auch auf externe Ressourcen wie Literatur und Gastreferenten zurück. Im Mittelpunkt stehen aber Beiträge der Hochschullehrer, zu denen sie sich mit der Teilnahme verpflichten. Jede PLG schließt ihre Arbeit mit einem schriftlichen Bericht und einer hochschulöffentlichen Präsentation ihrer Ergebnisse ab.

Lernen erfolgt durch den selbstgesteuerten, zielgerichteten und reflexiven Austausch eigener Erfahrungen in der Absicht, ein konkretes, für die Teilnehmer verwertbares und direkt anschlussfähiges Ergebnis zu erreichen. Die in der Weiterbildung oft übliche Schulsituation, die zur Ablehnung durch viele Hochschullehrer führt, wird vermieden. Die PLG dienen zugleich als vertrauens- und gemeinschaftsbildende Maßnahme unter Kollegen.

Anders als im englischsprachigen Ausland (Baker, 1999; Cambron-McCabe, 2003; Cousin und Deepwell, 2005; Cox und Richlin, 2004; Killacky u.a., 2002; Smith, 2001; Stoll u.a., 2006; Vescio u.a., 2008; Wade, 2008) haben sich PLG in Deutschland bisher nur sehr eingeschränkt und offenbar nur an Schulen verbreiten können. Sie wurden schon als „Königsweg für Qualitätsverbesserung von Schulen und Unterricht“ (Bonsen und Rolff, 2006, S. 167) bezeichnet.

6.2 **GUUGLE**-Komponente: Kopplung mit studentischer Arbeitsgruppe

Die Evaluation der Lehre durch Studierende hat retrospektiven Charakter und findet nur punktuell statt. Demgegenüber soll mit einer studentischen Arbeitsgruppe, an der sich Interessierte aller Studiengänge beteiligen können, eine fortlaufende Reflektion von Lernen und Lehre an der Hochschule Bremerhaven aus studentischer Sicht erfolgen. Die Arbeitsgruppe konstituiert sich jeweils für ein Jahr, funktioniert wie die PLG selbstgesteuert und erhält ein Budget, das es ihr erlaubt, Mitglieder zu Besuchen an andere Hochschulen und an externe Veranstaltungen zu entsenden.

Beabsichtigt ist ein regelmäßiger Austausch zwischen den PLG und der studentischen Arbeitsgruppe. Dabei können Ergebnisse diskutiert, Anregungen und Kritik platziert, thematische Schwerpunkte vereinbart und nächste Schritte geplant werden. Studierende und Lehrende geben so einander Input für ihre weitere Arbeit, behalten dabei aber ihre jeweilige Autonomie. Diese Form der losen Kopplung soll außerdem akzeptanzfördernd wirken.

6.3 GUUGLE-Komponente: Jährliche Lehr/Lern-Konferenz

Die jährliche Lehr/Lern-Konferenz soll vor allem Breitenwirkung erzielen. In Vorträgen und Workshops werden Lehrmethoden, technische Hilfsmittel, interessante Curricula, modellhafte Prüfungsformen, neue Erkenntnisse der Lehr-/Lernforschung, durchgeführte Lehr/Lern-Projekte, die Arbeit aktueller PLG etc. vorgestellt und diskutiert. Als Referenten kommen sowohl Kollegen in Betracht, als auch externe Fachleute für Hochschuldidaktik, Lernforscher, Trainer der Erwachsenenbildung, Anbieter von Lernsoftware und natürlich auch Studierende.

Mit der jährlichen Konferenz werden zwei Ziele verfolgt. Zum einen werden der Hochschule so von außen und innen neue Ideen „injiziert“. Zum andern soll über einige Wochen das Thema Lehren und Lernen hochschulweit als Gesprächsgegenstand etabliert werden. Die zahlreichen eingebundenen Multiplikatoren (Rektorat und Dekanate, Organisationskomitee, Vortragende, Gremien, AStA, Hochschulmarketing, interne Kommunikation) werden für viel Aufmerksamkeit für diese Veranstaltungen sorgen.

6.4 GUUGLE-Komponente: Begleitende Forschung

Mit GUUGLE betritt die Hochschule Bremerhaven vermutlich Neuland in der Personal- und Organisationsentwicklung deutscher Hochschulen. Den Beteiligten ist der innovative, mit Chancen und Risiken verbundene Charakter dieses Vorhabens bewusst. Darum soll GUUGLE als sozialwissenschaftliche Feldstudie behandelt, dokumentiert und forschend begleitet werden. GUUGLE kann somit auch als Aktionsforschung verstanden werden.

Aktionsforschung als demokratischer Prozess schließt in der Regel die regelmäßige Rückkopplung von Beobachtungen und Ergebnissen an die Teilnehmer sowie eine gemeinsame Planung nächster Schritte ein. Damit unterstützt die begleitende Forschung nicht nur den kontinuierlichen Lernprozess der Hochschullehrer, sondern etabliert zugleich Aktionsforschung an der Hochschule als Methode der Personal(-selbst-)entwicklung und unterstreicht auch die Bedeutung von Selbststeuerung und Kooperation als Leitprinzipien von GUUGLE.

7. Vorstudien, Voraussetzungen und aktueller Stand von GUUGLE

Vorbereitet durch zwei Studien und unterstützt durch das Rektorat der Hochschule Bremerhaven wurde GUUGLE bereits im Mai 2009 in einer Rumpfversion gestartet.

7.1 Vorstudien zu GUUGLE

Im Herbst 2007 führte Professor Vogel eine umfangreiche Online-Befragung von FH-Professoren im ganzen Bundesgebiet durch, um ihr Verständnis der eigenen Professionalität in Erfahrung zu bringen (Vogel, 2009b). Rückläufe von 259 Teilnehmern zeigten u.a., dass FH-Professoren ihre Beziehungen zu Kollegen offenbar weder als Gelegenheit zum Lernen noch als Motivationsquelle schätzen. Die meisten Befragungsteilnehmern fühlten keine besondere Verantwortung für ihre Kollegen und zogen es vor, alleine zu arbeiten statt mit Kollegen im Team.

Um diese Ergebnisse im konkreten Kontext zu beobachten, die Rolle von Beziehungen zwischen FH-Professoren näher zu untersuchen und insbesondere die Bedingungen für kollegiales Lernen besser zu verstehen, analysierte Professor Vogel im Sommer 2008 verschiedene soziale Netzwerke an der Hochschule Bremerhaven (Vogel, 2009a). Über 60% der Professoren nahmen an dieser Untersuchung teil, obwohl sie namentlich erfolgte und durchaus persönliche Angaben verlangte. Die Analyse macht u.a. deutlich, dass Gruppenbildung und Isolation gleichermaßen verbreitet sind; dass große „strukturelle Löcher“ (Burt, 1992) zwischen den Gruppen klaffen; dass fachbezogene und didaktikbezogene Kommunikationsstrukturen teils deutlich voneinander abweichen; und dass der Zusammenhalt des Gesamtnetzwerks nur durch wenige informelle Kommunikatoren gesichert wird.

Beide Studien weisen zudem auf alte, wohlbekannte Probleme hin, dass sich nämlich Lehrende nur wenig über ihre Lehre austauschen; dass die Lehre wie eine Privatangelegenheit behandelt wird; und dass ein Forschungsproblem etwas Gutes ist, ein Problem in der Lehre dagegen etwas Unangenehmes. Auch in Bremerhaven gilt offenbar: „Wir schließen die Hörsaaltür hinter uns und erleben pädagogische Einsamkeit“ (Shulman, 1993, S. 6; unsere Übersetzung).

Die Idee zu **GUUGLE** entstand im Verlauf dieser beiden Studien und ist der Versuch einer Antwort nicht nur auf den Wandel der Hochschullehre und der Anforderungen an die Lehrenden, sondern auch auf jene pädagogische Einsamkeit.

7.2 Voraussetzungen für **GUUGLE**

Anfangs erschienen die Hürden für **GUUGLE** sehr hoch. Die Lehrbelastung der Professoren von 18 SWS und der chronische Geldmangel im Land Bremen sprachen gegen das Vorhaben, denn ohne finanziellen und vor allem zeitlichen Aufwand ist es nicht realisierbar. Insbesondere sahen wir die Notwendigkeit, einen Leistungsanreiz für die Teilnahmen zu schaffen, z.B. in Form einer Anrechenbarkeit der aktiven Mitarbeit in einer PLG auf das Lehrdeputat.

Diese wichtige Voraussetzung wurde im April 2009 erfüllt, als der Rektor ein Kontingent an Freistellungen von der Lehre zur Unterstützung von **GUUGLE** zusagte und damit die Bedeutung der Initiative für die Hochschule Bremerhaven unterstrich. Bis zu acht Professoren sollen nach einjähriger Mitarbeit in einer PLG je eine SWS gutgeschrieben bekommen. Das Kontingent wird aus einmaligen Sondermitteln zur Förderung der Lehre finanziert, die im Frühjahr 2010 auslaufen.

Schwieriger ist es, die finanzielle Ausstattung für **GUUGLE** zu sichern, die für PLG, Lehr/ Lern-Konferenz, begleitende Forschung, studentische Arbeitsgruppe und interne und externe Kommunikation benötigt wird. Außer einer erfolgreichen Teilnahme am Wettbewerb „Exzellente Lehre“ sehen die Beteiligten derzeit keine Möglichkeit.

7.3 **GUUGLE**–Start im Sommersemester 2009

Nachdem zumindest die wichtigste Voraussetzung erfüllt war, luden die Professoren Lukas und Vogel ausgewählte Kollegen zur Teilnahme an einer ersten PLG ein. Die Auswahl erfolgte auf der Basis früherer Teilnahmen an Weiterbildungsveranstaltungen und anhand der oben erwähnten Netzwerkanalyse: mit der Zusammensetzung der PLG sollen gezielt „strukturelle Löcher“ im Kommunikationsnetzwerk der Professoren gestopft, Isolation überwunden und neue kollegiale Lernmöglichkeiten geschaffen werden.

Die Resonanz auf die Einladungen war sehr positiv. Bereits Ende Mai 2009 trafen sich acht Professoren zum ersten dreistündigen PLG-Workshop. Weitere Kollegen hatten ihr Interesse bekundet, aber der Lehrplan stand ihrer Teilnahme im Wege. Am zweiten Workshop Mitte Juni war die Gruppe bereits auf zehn Mitglieder angewachsen und am dritten Workshop Ende Juni auf zwölf, sodass nun die selbstgesetzte Obergrenze erreicht ist. Die PLG setzt sich zusammen aus fünf Ingenieuren, zwei Naturwissenschaftlern, zwei Informatikern und drei Wirtschafts- bzw. Sozialwissenschaftlern.

Professor Lukas fungiert als Moderator der Workshops. Ihr Verlauf und ihre Ergebnisse werden auf Pinnwänden und Flipcharts festgehalten und fotografisch dokumentiert. Als Koordinierungsinstrument, zusätzliches Diskussionsforum, Speichermedium für Arbeitsmaterial und Literatur sowie als Archiv für Fotoprotokolle dient eine einfache kennwortgeschützte **GUUGLE** Wiki-Website, die von allen PLG-Mitgliedern mitgestaltet werden kann.

Bedingt durch die überfachliche Ausrichtung und den interdisziplinären Mix der Gruppe ist die Zusammenarbeit zwar weiterhin ungewohnt und teils etwas unbeholfen. Aber die Teilnehmer geben sich viel Mühe miteinander, was für die Überwindung der anfänglichen Unsicherheit wichtig war. In den Workshops wurden bereits Arbeits- und Rechercheaufträge verteilt, deren Ergebnisse später über die **GUUGLE** Wiki-Website zur Verfügung gestellt wurden. Einige Teilnehmer führten Befragungen in ihren Studiengängen über Aspekte durch, die in den Workshops diskutiert worden waren und meldeten die Befragungsergebnisse im Folgeworkshop zurück.

Zwar stehen für die begleitende Forschung der PLG bislang keine Ressourcen zur Verfügung. Aber angesichts der Wichtigkeit, den gemeinsamen Lernprozess von Anfang an festzuhalten, um ihn zumindest später rückblickend analysieren und evaluieren zu können, führte Professor Vogel vor dem ersten PLG-Workshop mit allen Teilnehmern ausführliche narrative Interviews und zeichnete diese auf. Eine zweite Runde von Interviews folgt am Ende des kommenden Wintersemesters. Auch die inzwischen schon recht umfangreichen Inhalte der **GUUGLE** Wiki-Website sowie die Fotoprotokolle und andere Arbeitsunterlagen können später für eine Inhaltsanalyse herangezogen werden. Die Datensammlung der begleitenden Forschung findet also bereits statt.

7.4 **GUUGLE** im Wintersemester 2009/2010

Die PLG-Teilnehmer haben sich darauf geeinigt, im Wintersemester 2009/2010 fünf weitere Workshops abzuhalten. Die Termine stehen fest, die Lehrplanung wurde darauf angepasst. Bis Februar 2010 werden so immerhin zwölf Professoren über bis zu 24 Stunden Erfahrung mit der PLG verfügen.

Ergänzt werden sollen die Workshops im Wintersemester durch eine zweitägige Schulung zum Tutor für problembasiertes Lernen. Die Schulung wird durchgeführt von Kollegen der Stenden Hogeschool, einer niederländischen Partnerhochschule, an der seit vielen Jahren ausschließlich nach der Methode des problembasierten Lernens gearbeitet wird. Dieses Thema war in einem PLG-Workshop aufgekommen und soll nun weiterverfolgt werden.

Zudem soll im Wintersemester die Einrichtung der studentischen Arbeitsgruppe zu Lernen und Lehre (siehe Abschnitt 6.2) erfolgen. Die Initiative hierzu startete der Student Tobias Lenhart bereits im Sommer 2009 unabhängig von **GUUGLE**. Über das Rektorat erfuhr er von der ersten PLG der Hochschullehrer und nahm Kontakt mit Professor Vogel auf, was schließlich zur Integration der studentischen Arbeitsgruppe in das **GUUGLE**-Gesamtkonzept führte.

8. Beantragte Förderung für **GUUGLE**

Wir beantragen für die Durchführung von **GUUGLE** über den Zeitraum 2010-2014 einen Gesamtbetrag von xxxxxx €. Die vorgesehene Verwendung dieses Betrags ist im Anhang detailliert nach Maßnahmen und Jahren gegliedert dargestellt. Auch die Planungsparameter und der Zeitplan werden dort im Einzelnen erläutert. Summarisch ergibt sich folgendes Bild:

GUUGLE -Komponente bzw. Funktion	Mittelbedarf	Anteil
PLG und studentische Arbeitsgruppe	xxxxxx €	28%
Jährliche Lehr/Lern-Konferenz	xxxxxx €	22%
Begleitende Forschung	xxxxxx €	14%
Interne und externe Kommunikation	xxxxxx €	19%
Koordination und operative Unterstützung	xxxxxx €	18%
Gesamt	xxxxxx €	100%

Tabelle 1: Mittelbedarf 2010-2014 in der Übersicht

Mit der beantragten Förderung können 2010-2012 jährlich 24 Hochschullehrer für je eine SWS von der Lehre freigestellt werden, um in einer von drei geplanten PLG mitzuarbeiten. Zusätzlich soll drei Moderatoren je eine halbe SWS für ihren Einsatz angerechnet werden. Die Kapazität von $3 \times 24 \text{ SWS} = 72 \text{ SWS}$ über drei Jahre lässt es zumindest theoretisch zu, alle 70 hauptamtlich Lehrenden der Hochschule Bremerhaven in eine einjährige PLG einzubinden. Allerdings ist nicht damit zu rechnen, dass alle Hochschullehrer diesem Prozess in gleicher Weise offen gegenüberstehen. Stattdessen gehen wir eher von der wiederholten Teilnahme besonders interessierter Kollegen aus, die sich damit über die Jahre zu wertvollen Multiplikatoren entwickeln.

Nach Ablauf der ersten drei Jahre sollen die PLG-Aktivitäten auf ein Drittel zurückgefahren werden und vorrangig der Einführung, Integration und Sozialisation neuer Hochschullehrer dienen. Hierfür werden Mittel für zwei weitere Jahre (2013-2014) beantragt.

Um Impulse von außen in die PLG einzuspeisen, beantragen wir weiterhin Mittel für Weiterbildungsveranstaltungen, Gastvorträge und Literatur. Weiterbildung soll gemäß den **GUUGLE**-Prinzipien von den PLG selber initiiert und organisiert werden (Selbststeuerung) und als Gruppenveranstaltungen im Kollegenkreis an der Hochschule stattfinden (situiertes Lernen). Zusätzlich werden Mittel zur Finanzierung laufender Ausgaben der PLG und der studentischen Arbeitsgruppe beantragt, z.B. für Hilfskraftstunden und Reisen zu anderen Hochschulen.

Die jährliche Lehr/Lern-Konferenz soll Hochschullehrer, Studierende und externe Fachleute für einen ganzen Tag zu Workshops, Vorträgen, Vorführungen, Diskussionen und Kontakteknüpfen zusammenbringen. An diesem Tag sollen keine regulären Lehrveranstaltungen stattfinden. Für die Konferenzen werden Mittel für Honorare und Reisekosten externer Referenten, für studentische Hilfskräfte, Werbemaßnahmen, Konferenzunterlagen und Catering benötigt. Die Organisation und Durchführung soll ein wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem Viertel seiner Arbeitszeit übernehmen.

Die Begleitforschung wird über den Zeitraum 2010-2012 gemeinschaftlich durch Professor Vogel und den wissenschaftlichen Mitarbeiter erbracht. Professor Vogel soll dafür eine jährliche

Lehrbefreiung von vier SWS erhalten. Der wissenschaftliche Mitarbeiter steht der begleitenden Forschung mit einem ein Viertel seiner Arbeitszeit zur Verfügung. Mit dem Zurückfahren der PLG-Aktivitäten nach drei Jahren endet auch die Begleitforschung.

Ein kritischer Erfolgsfaktor für **GUUGLE** wird zweifellos die interne Kommunikation sein, die dafür sorgen muss, dass Lernen und Lehren, professionelle Lerngruppen und die studentische Arbeitsgruppe, Lehr/Lern-Konferenz, Weiterbildung und die begleitende Forschung an der Hochschule ständig thematisch präsent bleiben. Nur so kann eine Selbstverständlichkeit im Umgang mit diesen Themen erreicht werden, und nur so wird der Prozess des Wandels für alle Hochschulangehörigen deutlich wahrnehmbar. Die externe Kommunikation hingegen dient der Profilierung der Hochschule Bremerhaven in der Öffentlichkeit und im Hochschulsektor. Durch die Präsentation von **GUUGLE** an geeigneten Konferenzen, Veranstaltungen und anderen Hochschulen, durch die Website und die Publikation einer **GUUGLE**-Studie nach Abschluss der begleitenden Forschung sollen der Änderungsprozesses und das zugrundeliegende Konzept bekannt gemacht werden. Für die Pflege der Website, der Erstellung bzw. Sammlung von Inhalten und ihrer Redaktion sowie der Produktion von Printmedien wird ein weiteres Viertel der Arbeitszeit des wissenschaftlichen Mitarbeiters veranschlagt.

Die Koordination der **GUUGLE**-Aktivitäten übernimmt Professor Lukas, der dafür eine Freistellung von der Lehre von sechs SWS pro Jahr erhält. Operativ und administrativ unterstützt wird er dabei durch den wissenschaftlichen Mitarbeiter, der dafür das verbleibende Viertel seiner Arbeitszeit einsetzt. Nach Auslaufen dieser Stelle wird Professor Lukas das dann deutlich kleinere Programm alleine fortführen. Sollte **GUUGLE** seine Effektivität im Rahmen der Begleitforschung unter Beweis gestellt haben, beabsichtigt das Rektorat, die Fortführung von **GUUGLE** nach 2014 auf dem Niveau des Jahres 2014 zu finanzieren. Damit ist die Nachhaltigkeit in Aussicht gestellt.

Knapp die Hälfte aller beantragten Mittel wird für die Finanzierung der auf drei Jahre befristeten Stelle des wissenschaftlichen Mitarbeiters benötigt, dessen Arbeitszeit sich zu je einem Viertel auf die Organisation der Lehr/Lern-Konferenzen, die begleitende Forschung, die interne und externe Kommunikation und die operative Unterstützung von **GUUGLE** verteilt. Die Stelle soll so ausgestaltet werden, dass sie sich für einen Doktoranden im Bereich Hochschuldidaktik eignet, der Interesse an **GUUGLE** als Forschungsgegenstand hat.

9. Fazit

Die Hochschule Bremerhaven hat in den vergangenen Jahren erfolgreich ihre Bereitschaft und Fähigkeit zu Reformen unter Beweis gestellt. Die frühzeitige und zügige Umstellung von Diplom auf Bachelor/Master, die Einführung innovativer und einzigartiger Studienangebote, die Implementierung verschiedener Instrumente des Qualitätsmanagements, die Einwerbung mehrerer Stiftungsprofessuren und die Auszeichnung eines Studiengangs durch den Stifterverband unterstreicht eindrucksvoll, mit welchem Einsatz hier an der Qualität der Lehre gearbeitet wird.

Mit **GUUGLE** wird ein neues Reformkapitel aufgeschlagen, mit dem nicht nur der Nachholbedarf bei der didaktischen Weiterqualifizierung der Lehrenden gedeckt, sondern gleichzeitig ein grundlegender Kulturwandel in Gang gesetzt werden soll. **GUUGLE** – gut und gerne Lehren – ist ein komplexes Maßnahmenpaket, das parallel auf Einzelebene, Gruppenebene und Hochschulebene ansetzt, um sowohl die individuelle Lehrkompetenz zu steigern, als auch die Fähigkeit der gesamten Organisation, gute Lehre hervorzubringen, zu verbreiten und weiterzuentwickeln. Die

hierfür nötige Verdichtung des kollegialen Netzwerks, die Intensivierung von Austausch und Zusammenarbeit, die laufende Thematisierung von Lernen und Lehren sowie die Einspeisung neuer Ideen erfolgt im Rahmen von **GUUGLE**. Auch die vier Leitprinzipien von **GUUGLE** (Selbststeuerung, Kooperation, reflexive Praxis und situiertes Lernen) dienen der individuellen wie der Organisationsentwicklung.

Im Falle einer Förderung würde **GUUGLE** von seinen geistigen Vätern, den Professoren Lukas und Vogel, mit großem Engagement umgesetzt und von der Hochschulleitung nach Kräften unterstützt werden. Wie die erste professionelle Lehr/Lern-Gemeinschaft im Sommersemester 2009 gezeigt hat, besteht bereits ohne jede Werbung eine hohe Nachfrage und Teilnahmebereitschaft seitens der Lehrenden. Die parallele Initiative von Studierenden, eine eigene Arbeitsgruppe zum Thema Lernen und Lehre zu starten und sich mit Hochschullehrern regelmäßig auszutauschen, ergänzt die günstigen Voraussetzungen für das Vorhaben.

GUUGLE soll über die nächsten Jahre sämtliche hauptamtlich Lehrenden der Hochschule Bremerhaven erreichen und einbinden, zudem sich selbst erforschen und eine beträchtliche Außenwirkung erzielen. Sollte dies wie angestrebt gelingen, wäre **GUUGLE** ein interessantes Modell für viele andere Hochschulen ähnlicher Größenordnung und Struktur.

Gut und gerne lehren...



... an der Hochschule Bremerhaven.

10. Verwendete Literatur

- Baker, P. (1999). Creating Learning Communities: The Unfinished Agenda. In B. A. Pescosolido und R. Aminzade (Hg.), *The Social Works of Higher Education* (S. 95-116). Thousand Oaks/CA: Pine Forge Press.
- Barr, R. B. und Tagg, J. (1995). From Teaching to Learning -- A New Paradigm for Undergraduate Education. *Change*, 27(6), S. 12-25.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge/MA: Harvard University Press.
- Cambron-McCabe, N. H. (2003). Rethinking Leadership Preparation: Focus on Faculty Learning Communities. *Leadership and Policy in Schools*, 2(4), S. 285-298.
- Cousin, G. und Deepwell, F. (2005). Designs For Network Learning: A Communities of Practice Perspective. *Studies in Higher Education*, 30(1), S. 57-66.
- Cox, M. D. und Richlin, L. (Hg.) (2004). *Building Faculty Learning Communities* (Vol. 97). San Francisco: Jossey-Bass.
- Killackey, J., Thomas, C. und Accomando, A. (2002). Learning Communities and Community Colleges: A Case Study. *Community College Journal of Research and Practice*, 26(10), S. 763-775.
- Shulman, L. S. (1993). Teaching as Community Property. *Change*, 25(6), S. 6-7.
- Smith, B. L. (2001). The Challenge of Learning Communities as a Growing National Movement. *Peer Review*, 4(1), S. 4-8.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. und Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), S. 221-258.
- Vescio, V., Ross, D. und Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), S. 80-91.
- Vogel, M. P. (2009a). Exploring the conditions for academic teachers' informal collegial learning about teaching. A social network approach. *Educate*, 9(2), S. 18-36.
- Vogel, M. P. (2009b). The Professionalism of Professors at German Fachhochschulen. *Studies in Higher Education*, 34(8), S. 873-888.
- Wade, A. C. (2007). Faculty Learning Communities and Teaching Portfolios as a Mentoring Model. *Academic Leadership*, 2(4). Online unter: www.academicleadership.org/emprical_research_Faculty_Learning_Communities_and_Teaching_Portfolios_as_a_Mentoring_Model.shtml (23.4.2009).